

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 466 «С» 2021.03.16.011ПЗ

ЕЙСМОНТ МАРІ ОЛЕКСАНДРІВНИ

2021 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.95/96:658

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОНУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

А. Д. Остапчук (підпис) 2021 р. Т. І. Балановська (підпис) 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на тему: «Управління людськими ресурсами підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організації і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук, дотен Гоголя О.П.
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
кандидат економічних наук, доцент Троян А.В.

Виконала Ейсмонт М.О.
КІЇВ - 2021

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор Т.П. Балановська

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ

Ейсмонт Марії Олександрівні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: *«Управління людськими ресурсами підприємства»*

затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.03.2021 р. № 466 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.15

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна

документація ДП «Баранівське ЛМГ» 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства.
2. Діагностика системи управління людськими ресурсами підприємства.
3. Напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства.

Дата видачі завдання « » 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи Троян А.В.

(підпис)

Завдання прийнята до виконання

(підпис)

Ейсмонт М.О.

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління людськими ресурсами підприємства»
здобувана другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту

спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України
Ейсмонт Марії Олександрівни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту, у тому числі робота містить 25 таблиць, 12 рисунків, 64 використаних джерел.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства. Розкриті поняття та особливості управління людськими ресурсами підприємства. Визначені принципи і методи управління персоналом в підприємстві, розглянуті підсистеми системи управління персоналом та технології управління персоналом.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці системи управління людськими ресурсами підприємства. Охарактеризовано основні організаційно-економічні показники діяльності в ДП «Баранівське ЛМГ». Проаналізовано якісний склад і плинність персоналу ДП «Баранівське ЛМГ». Здійснено оцінку управління людськими ресурсами в ДП «Баранівське ЛМГ».

У третьому розділі визначені напрямки вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві. Запропоновано впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами в ДП «Баранівське ЛМГ». Наведені рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Розроблено пропозиції щодо професійного розвитку персоналу ДП «Баранівське ЛМГ».

Ключові слова: управління персоналом, психологічні аспекти управління, трудовий колектив, управління людськими ресурсами, система.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття та особливості управління людськими ресурсами підприємства.....	9
1.2. Принципи і методи управління персоналом в підприємстві.....	17
1.3. Система та технології управління людськими ресурсами.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Загальна характеристика ДП «Баранівське ЛМГ».....	33
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ДП «Баранівське ЛМГ».....	41
2.3. Комплексна оцінка управління персоналом в ДП «Баранівське ЛМГ».....	50
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	59
3.1. Впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами в ДП «Баранівське ЛМГ».....	59
3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.....	67
3.3. Рекомендації щодо професійного розвитку працівників ДП «Баранівське ЛМГ».....	72
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТОК.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток будь-якої галузі залежить від людських ресурсів, як однієї з головних рушійних сил функціонування. Лише креативні та ініціативні працівники, які мають високу кваліфікацію, компетентність, здатність до інновацій, професіоналізм, мають всі шанси вирішити прогресивні завдання конкурентного розвитку економіки. Необхідна забезпеченість організацій персоналом з потрібними знаннями і вміннями, а разом з ними рівень продуктивності їхньої праці, має велике значення для підвищення ефективності виробництва.

Використання сучасних технологій управління персоналом забезпечить вплив на поведінку людини; створення сприятливого управлінського середовища; організованість і злагодженість спільної трудової діяльності; дисципліну; довіру; лояльність; зміну ставлення персоналу до трудової діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом та використання сучасних технологій управління персоналом розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених як Т.Балановська, Н.Беляцкий, С.Велесько, О.Гоголя, В.Дятлов, Е.Дихтль, А.Егоршин, А.Кібанов, Ю.Кузнецов, Т.Мостенська, П.Ройш, З.Румянцев, В.Саломатін, В.Травін, А.Троян, Р.Федерман, С.Імекшня, В. Шкагула, М. Швайтцер та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління людськими ресурсами організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо управління людськими ресурсами підприємства, яка сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Зміст мети роботи зумовив необхідність вирішення наступних завдань:
– розкрити поняття та особливості управління людськими ресурсами підприємства;

визначити принципи і методи управління персоналом в підприємстві;

– дослідити систему управління персоналом на підприємстві;

– провести діагностику системи управління людськими ресурсами підприємства;

– запропонувати напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами в підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів управління людськими ресурсами підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ДП «Баранівське ЛМГ» Баранівського району, Житомирської області.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у теорії управління персоналом в підприємстві. Для реалізації поставлених у магістерській роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації.

Інформаційною базою магістерської роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні джерела, річні звіти та первинна документація ДП «Баранівське ЛМГ», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи управління людськими

ресурсами в підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Апробанія результатів магістерської кваліфікаційної роботи.

Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: II Міжнародній науково-

практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, Державний

університет телекомунікацій, 11-12 лютого 2021 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із

вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел

Основний зміст викладено на 90 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 25 таблиць і 12 рисунків. Список використаних

джерел включає 64 найменувань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та особливості управління людськими ресурсами підприємства

У ринкових умовах роль працівника істотно змінюється: він перетворюється із пасивного виконавця в активного учасника виробництва, а джерелом влади стають знання, організаційні навички і практичний досвід.

Керувати означає вміти використовувати владу в цілях суб'єкта господарювання. Менеджер має справу з людьми, які володіють різними психічними властивостями, різною готовністю до тієї чи іншої діяльності. У той же час ефективність будь-якої організації залежить безпосередньо від самого керівника.

Управління людьми представляє собою компонент управління будь-якої організації, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами. За своїми властивостями люди істотно відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а, отже, вимагають особливих методів управління.

Специфіка людських ресурсів полягає в наступному. По-перше, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їхня реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а, отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім. По-друге, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення і розвитку. По-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30-50 років, відповідно стосунки людини й організації можуть мати довгостроковий характер. По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (здебільшого) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей. І остання, але не менш

важлива особливість людських ресурсів полягає в унікальності кожної окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно – реакція різних членів організації на один і той же метод управління може бути зовсім різною [10].

В сучасних умовах менеджери включаються в управлінську роботу підприємства в більшості випадків тоді, коли трудовий колектив вже сформований. Він може скластися кілька або багато років тому і бути «старим», або утворитися недавно і бути «молодим». Колектив може складатися з людей різної статі і віку, бути суто чоловічим, жіночим або змішаним. У ряді випадків, як правило, після придбання практичного досвіду роботи, менеджеру доводиться самостійно формувати трудові колективи.

Колектив формується не один день, особливо його керівна ланка. Це робота, яка не допускає поспіху, вимагає уваги та обережності. При повторних дослідженнях через певний час виявляються результати конструктивної роботи по формуванню колективу, з'являється можливість спостерігати динаміку зростання професіоналізму і компетентності, рекомендувати науково обґрунтовані коефіцієнти коригування заробітної плати кожного співробітника і керівника в залежності від ефективності їхньої праці.

Колективною працею можна досягти набагато більших результатів, ніж розрізною роботою такої ж кількості людей. Це відбувається завдяки величезному потенціалу трудового колективу.

Колективна праця дозволяє:

- передавати свої знання і вміння іншим членам колективу, отримуючи натомість визнання і вдячність за це, а при необхідності і отримувати нові знання і вміння;
- ставити цілі набагато більш високого порядку і вирішувати дуже складні і об'ємні завдання, ніж працюючи поодиночі;

• мати співчуття, співпереживання своїх колег і отримувати їх підтримку не тільки в трудовому процесі, але і в побутових та інших життєво важливих питаннях;

- проявляти здібності, творчість і ініціативу кожного працівника, висувати нові ідеї, раціоналістичні пропозиції;

• підвищувати почуття відповідальності не тільки за власну роботу, а й за своїх товаришів, спільно вирішувати і домагатися виконання прийнятих рішень, виступати за принципом «один за всіх, всі за одного»;

- піддавати осуду і засудження справи і вчинки товаришів, які не відповідають прийнятим в колективі нормам моралі і моральності, і навіть карати винних, аж до звільнення [28].

Однак такий потенціал може проявитися лише тоді, коли колектив повністю сформувався і набув всі притаманні йому властивості та якості, а також, коли менеджер ефективно управляє діями як кожного члена, так і колективу в цілому.

Теоретично-прикладні засади управління людськими ресурсами є предметом наукового доробку вітчизняних авторів, зокрема в частині трактування термінів та понять за сучасних умов; розгляду еволюції та визначення категорії «людські ресурси» у глобальному середовищі життєдіяльності людства; розвитку наукової парадигми за умов переходу до економіки знань; формування конкурентних переваг людських ресурсів та їх основних чинників; обґрунтування особливостей управління розвитком людських ресурсів з метою інтелектуалізації капіталу організації; розгляду теоретичних питань управління людськими ресурсами на різних організаційних рівнях з позиції системного підходу; змісту та цілей стратегічного управління; комплексного підходу до стратегічного управління та його компонент, а також практичної діяльності як бізнес-процесів; сутності та особливостей застосування сучасних технологій в забезпеченні ефективного розвитку організації.

Теоретично-прикладні засади управління людськими ресурсами є предметом наукового доробку вітчизняних авторів, зокрема в частині трактування термінів та понять за сучасних умов; розгляду еволюції та визначення категорії «людські ресурси» у глобальному середовищі життєдіяльності людства; розвитку наукової парадигми за умов переходу до економіки знань; формування конкурентних переваг людських ресурсів та їх основних чинників; обґрунтування особливостей управління розвитком людських ресурсів з метою інтелектуалізації капіталу організації; розгляду теоретичних питань управління людськими ресурсами на різних організаційних рівнях з позиції системного підходу; змісту та цілей стратегічного управління; комплексного підходу до стратегічного управління та його компонент, а також практичної діяльності як бізнес-процесів; сутності та особливостей застосування сучасних технологій в забезпеченні ефективного розвитку організації.

Теоретично-прикладні засади управління людськими ресурсами є предметом наукового доробку вітчизняних авторів, зокрема в частині трактування термінів та понять за сучасних умов; розгляду еволюції та визначення категорії «людські ресурси» у глобальному середовищі життєдіяльності людства; розвитку наукової парадигми за умов переходу до економіки знань; формування конкурентних переваг людських ресурсів та їх основних чинників; обґрунтування особливостей управління розвитком людських ресурсів з метою інтелектуалізації капіталу організації; розгляду теоретичних питань управління людськими ресурсами на різних організаційних рівнях з позиції системного підходу; змісту та цілей стратегічного управління; комплексного підходу до стратегічного управління та його компонент, а також практичної діяльності як бізнес-процесів; сутності та особливостей застосування сучасних технологій в забезпеченні ефективного розвитку організації.

Теоретично-прикладні засади управління людськими ресурсами є предметом наукового доробку вітчизняних авторів, зокрема в частині трактування термінів та понять за сучасних умов; розгляду еволюції та визначення категорії «людські ресурси» у глобальному середовищі життєдіяльності людства; розвитку наукової парадигми за умов переходу до економіки знань; формування конкурентних переваг людських ресурсів та їх основних чинників; обґрунтування особливостей управління розвитком людських ресурсів з метою інтелектуалізації капіталу організації; розгляду теоретичних питань управління людськими ресурсами на різних організаційних рівнях з позиції системного підходу; змісту та цілей стратегічного управління; комплексного підходу до стратегічного управління та його компонент, а також практичної діяльності як бізнес-процесів; сутності та особливостей застосування сучасних технологій в забезпеченні ефективного розвитку організації.

Теоретично-прикладні засади управління людськими ресурсами є предметом наукового доробку вітчизняних авторів, зокрема в частині трактування термінів та понять за сучасних умов; розгляду еволюції та визначення категорії «людські ресурси» у глобальному середовищі життєдіяльності людства; розвитку наукової парадигми за умов переходу до економіки знань; формування конкурентних переваг людських ресурсів та їх основних чинників; обґрунтування особливостей управління розвитком людських ресурсів з метою інтелектуалізації капіталу організації; розгляду теоретичних питань управління людськими ресурсами на різних організаційних рівнях з позиції системного підходу; змісту та цілей стратегічного управління; комплексного підходу до стратегічного управління та його компонент, а також практичної діяльності як бізнес-процесів; сутності та особливостей застосування сучасних технологій в забезпеченні ефективного розвитку організації.

Поняття «людські ресурси» – це економічна категорія, яка визначає, що працюючий є таким самим виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. І дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації [49].

Поняття «людські ресурси» є диференціальною характеристикою (з позиції поділу праці), що дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі, специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів із структурою організації. Таким чином, сучасні погляди на управління персоналом тісно пов'язуються з управлінням людиною з позиції теорії людських відносин.

В цьому контексті доречним варто вважати підхід Н.С. Ковтун стосовно того, що поняття «людські ресурси» в економічній науці відображає не просто працюючу людину, індивіда взагалі, а живу людину з усією різноманітністю її життєвих потреб та інтересів. Саме тому, як вважає згаданий автор, до якісних ознак людських ресурсів необхідно включити характеристики, які забезпечують їх конкурентні переваги. А сучасні тенденції, які сформували поняття «людські ресурси», виходять з того, що в основі цих конкурентних переваг знаходиться людський капітал, який є частиною інтелектуального капіталу людини, компанії (держави) [20].

Поділяємо позицію І.Л. Петрової, яка зазначає, що в сучасній теорії та практиці затверджується термін «людські ресурси», який, на відміну від термін «персонал» має більш виражене соціальне забарвлення, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях працівників, їх новій ролі у сучасному виробництві [34].

Доцільною також є думка Н.В. Починок, яка зауважує, що людські ресурси підприємства як економічна категорія є складовою частиною виробничих ресурсів підприємства, у формуванні та розвитку яких здійснюються інвестиції з метою отримання майбутніх економічних вигод; людські ресурси є особливим активом підприємства та характеризують

кадровий склад або весь персонал підприємства з якісної, змістовної сторони. Зазначений автор підкреслює, що працівники підприємств з їх знаннями та навичками стають людським капіталом та посідають центральне місце поруч з фінансовим капіталом [36].

Проте в такому тлумаченні не згадується про майбутні зиски для працівників підприємства як носіїв людського ресурсу, який капіталізується у процесі його використання.

З точки зору О.О. Левицької щодо визначення людських ресурсів «як сукупності кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особистісні якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни загалом» [26].

Однак, термін «робоча сила» означає здатність людини до праці, а наукова категорія «трудові ресурси» втратила актуальність. Слід визнати правомірним погляд О.В. Антонюк, що трактує людські ресурси як термін, що характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад організації, а поряд із традиційними ознаками, властивими персоналу, охоплює здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації.

Т.І. Балановська під персоналом розуміє весь особовий склад установи, підприємства, фірми, або частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи. Автор стверджує, що поняття «персонал» ширше, ніж «кадри». Під кадрами розуміється основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності, тобто всі постійні працівники. Тому можна сказати, що управління кадрами забезпечує всі ті ж процеси, що і менеджмент персоналу, але лише стосовно постійного кваліфікованого складу працівників [4].

Зазначимо, що в наукових публікаціях таких вітчизняних авторів, як

Д.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Н.О. Сімченко, під людськими ресурсами розуміється ресурс праці, який у ринковій економіці є найважливішим фактором виробництва. Трудові послуги, що пропонуються людьми на ринку, згаданими авторами розглядаються як людські ресурси зазвичай тоді, коли йдеться про їхню взаємозалежність з іншими видами ресурсів (природними, матеріальними, фінансовими) та їхнє використання на конкурентному ринку факторів виробництва [9].

Сучасна концепція управління людськими ресурсами розглядає людей як ключовий ресурс і соціальну цінність і обґрунтовує доцільність стратегічного, інвестиційного підходу до їх формування, використання та розвитку. Працівник виступає в єдності трьох взаємопов'язаних компонентів: трудової функції, соціальних відносин і особистості [17].

Управління людськими ресурсами демонструє:

- цілеспрямований вплив на працівників підприємства з метою максимального розвитку їх трудового потенціалу;
- всеохоплююча система управління як реально використовуваними, так і ще не задіяними людськими ресурсами не тільки на рівні підприємства, а й на рівні регіону, держави з метою досягнення поставлених цілей;
- складна цілісна система, що складається з взаємозв'язаних і взаємодіючих підсистем: формування, використання і розвитку людських ресурсів організації [23].

Система управління людськими ресурсами включає в себе ті ж складові, що і система управління персоналом, однак передбачає орієнтацію на розвиток людських ресурсів, формування довгострокового зв'язку працівників з роботодавцем і здійснення активної соціальної політики.

Ряд авторів вживає поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» як синоніми, інша група авторів вважає, що термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічних аспектах

прийняття кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» в більшій мірі характеризує повсякденне оперативну роботу з кадрами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Співвідношення понять «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом»*

Сфера діяльності	Мета діяльності	Типові функції	Кому доповідають про виконання
Управління людськими ресурсами (стратегічний аспект)	Вирішення глобальних, довгострокових, принципово нових завдань	Планування людських ресурсів Розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації Планування витрат на персонал в рамках загальних витрат організації	Директору
Управління персоналом (оперативна діяльність)	Рішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання	Підбір і розстановка кадрів Управління трудовою мотивацією Вирішення конфліктів Організація оцінки персоналу Організація оплати праці	заступнику директора

Примітка. *Джерело: [26]

Управління людьми – одна з найбільш важливих областей управління організацією. Люди є найважливішим ресурсом будь-якої організації. Вони створюють нові продукти, акумулюють і використовують фінансові ресурси, контролюють якість. Люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку. Їх можливості та ініціатива безмежні, в той час як інші ресурси обмежені.

Управління людськими ресурсами може розглядатися з різних точок зору: як система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості на рівні організації; як напрям управлінської діяльності, в якій людський компонент (або персонал) організації розглядається як один з найважливіших ресурсів її успішного функціонування і розвитку, фактор її ефективності та зростання, засіб досягнення стратегічних цілей [48].

Мета управління людськими ресурсами – раціональне формування, використання і розвиток трудового і творчого потенціалу для досягнення організаційних соціально-економічних цілей і задоволення особистих потреб працівників.

Завданнями управління людськими ресурсами є:

– придбання і утримання необхідної компанії кваліфікованої, прихильної і вмотивованої робочої сили;

– максимізація і розвиток внутрішніх здібностей людей шляхом створення можливостей для їх навчання і професійного розвитку;

– створення клімату, що сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками компанії і їх підлеглими;

– культивування в компанії середовища, сприятливого для командної роботи і забезпечує гнучкість бізнес-процесів;

– розробка збалансованого і адаптивного підходу до задоволення потреб зацікавлених сторін;

– створення умов для оцінки та винагород працівників по їх діям і досягненням;

– управління різноманітністю, властивим трудовим колективам [20].

Причому треба враховувати індивідуальні та групові відмінності працівників в трудових відносинах, стилях поведінки і прагненнях:

– створення умов для проведення політики рівних можливостей стосовно до всіх співробітників компанії;

– здійснення етичного підходу до управління, заснованого на турботі про людей, справедливості і прозорості діяльності.

Таким чином, управління людськими ресурсами це процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з

метою досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Це системний, планомерно організований вплив через мере-

жу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

1.2. Принципи і методи управління персоналом в підприємстві

Існуючі умови розвитку продуктивних сил і значні зміни в економіці підсилюють вимоги до кожної конкретної особистості в її професійній роботі.

При цьому прослідковується зростання ціни соціально-психологічних результатів прийнятих економічних рішень. Збільшується перелік проблем соціального характеру, в числі яких окреме місце відводиться різним формам оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Основу управління персоналом складають кілька базових принципів:

1. Співробітники підбираються виходячи з ділових та особистих якостей.
2. Колектив повинен складатися з досвідчених і молодих працівників.
3. У співробітників є можливість професійного і кар'єрного росту, в основі якої зрозумілі і об'єктивні критерії оцінки їх роботи.
4. Між членами трудового колективу, які претендують на керівні посади, йде відкрите змагання.
5. По відношенню до працівників практикується контроль виконання розпоряджень керівництва в поєднанні з довірою.
6. Співробітник повинен виконувати ту роботу, яка відповідає його професійній підготовці.
7. Співробітники регулярно підвищують свою кваліфікацію.
8. Управлінські рішення завжди відповідають чинним трудовим законодавством і відомчими нормативними актами [41].

Організація роботи з трудовими колективами будується на розподілі завдань. На чолі підрозділу підприємства знаходиться компетентна керівна

особа, наділена низкою повноважень. Без урахування потреб конкретної організації неможливо вибудувати чітку управлінську структуру. Щоб ефективно керувати співробітниками і виконувати відповідні операції, створюється система, в яку можуть входити кілька підсистем для окремих сфер діяльності.

На структуру впливають кількість співробітників, масштаби компанії і сфера її діяльності. На великих підприємствах не обійтися без створення підрозділів, які підпорядковуються управлінському апарату. Між окремими ланками налагоджується постійна взаємодія, це дозволяє добитися високої ефективності роботи співробітників по всіх напрямках діяльності [42].

Чітке розмежування сфер впливу і відповідальності керівних підрозділів безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом компанії. Для цього посадові інструкції повинні містити вичерпний перелік прав, обов'язків, функцій і завдань для кожної підсистеми.

Для впливу на співробітників з метою їх контролю і мотивації застосовуються особливі способи – методи управління персоналом. Вони бувають різними з точки зору ефективності, а також тимчасових і матеріальних витрат. Базові та додаткові методики управління допоможуть підвищити дояльність працівників компанії, зацікавити їх в підвищенні результатів праці [8].

Найбільшу складність в організації діяльності будь-якого підприємства викликає саме управління персоналом. Матеріальні активи вимагають тільки своєчасного обслуговування, від них не доводиться чекати непередбаченої реакції на те чи інше управлінське рішення. Зі співробітниками компанії все по-іншому: керівництву необхідно зважати на думку колективу і прораховувати можливі варіанти відповідної поведінки.

Основні методи управління персоналом в організації повинні застосовуватися на всіх етапах формування та підтримки на високому рівні

кадрового складу, починаючи від набору нових співробітників і закінчуючи призначенням керівників підрозділів.

Виділяють кілька груп методів управління персоналом: організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Методи управління персоналом*

Примітка. * Джерело: [32]

В основі економічної групи методів управління персоналом лежить економічний вплив на працівників підприємства або організації. На перший план виходять фінансові важелі. Системність і комплексність є визначальними факторами економічних методів.

Управління здійснюється шляхом реалізації наступних заходів:

1. Організаційно-виробниче планування. Для всієї компанії розробляється загальна система показників. Вибирається певний звітний період (квартал, півріччя, рік), і результати діяльності фірми за цей проміжок представляються для ознайомлення кожному співробітнику.

2. Комерційний розрахунок. Вирішальними в даному випадку стають принципи ринкової економіки, тобто вільне ціноутворення, готовність відповідати за результати своєї праці і конкуренція з іншими компаніями.

3. Програмно-цільове управління. Цей метод використовується в якості запасного варіанту, коли рішення для раптово виниклих ситуацій ще не продумувалися [12].

В основі всіх економічних методів управління персоналом лежать потреби людини, заради задоволення яких він і працює. Суть впливу на співробітника полягає в тому, щоб мотивувати його трудитися з максимальною віддачею.

Якісна робота співробітників неможлива без економічного стимулювання. Будь-який працівник має право розраховувати на гідну зарплату, що відповідає рівню його кваліфікації і результатів праці. Це означає, що матеріальне стимулювання – головний метод економічного управління. Якщо заробітна плата мала або постійно знижується через фінансову нестабільність компанії, це негативно відбивається на мотивації персоналу [10].

Перевага економічного методу управління персоналом полягає в його гнучкості, при впливі на працівників в першу чергу враховуються їх інтереси. Залежно від того, яке управлінське завдання необхідно вирішити на даному етапі, систему можна видозмінити.

Можливість отримати матеріальну винагороду мотивує співробітників на креативний підхід до досягнення цілей, змушує бути більш ініціативними і відповідати за результати своєї праці.

Є ще один важливий момент: робота повинна викликати позитивні емоції. Захоплена людина може отримувати задоволення навіть від проблем, які їй доводиться вирішувати в процесі діяльності. В іншому випадку навіть висока оплата праці не здатна вивести компанію на гідний рівень. Мотивація персоналу, який зайнятий нелюбимою справою, залишається дуже низькою, незважаючи на матеріальне заохочення [5].

Задовolenня соціальних потреб і сприятливі відносини всередині трудового колективу не менш важливі, ніж гідна фінансова винагорода. Методи побудови системи управління персоналом, які засновані на переконанні і моральному впливі, активно застосовуються керівництвом багатьох компаній. Ці методи умовно діляться на дві групи:

- соціологічні – використовуються по відношенню до груп співробітників, які взаємодіють між собою в ході виконання трудових обов'язків;
- психологічні – спрямовані на внутрішній світ окремо взятого працівника.

Соціальні методи управління персоналом рідко зустрічаються як самостійний спосіб організації роботи з колективом, практично завжди вони застосовуються в сукупності з психологічними. Специфіка сучасного виробництва така, що працівник в процесі діяльності змушений взаємодіяти з багатьма людьми, у кожного з яких свої психологічні особливості. Отже, для ефективного управління персоналом доводиться використовувати і психологічні, і соціальні методи [1].

Сигналами до термінового коригування використовуваних методів управління персоналом служать наступні ознаки:

1. Масштаби компанії змінилися в більшу сторону, з'явилася потреба у формуванні цілісної системи впливу на співробітників.
2. Збільшення числа персоналу не спричинило очікуваного зростання прибутковості підприємства.
3. Працівники не виявляють ініціативу, тому що не співвідносять свою працю з розвитком компанії в цілому.
4. Кадрова політика відсутня в принципі.
5. Кваліфікація співробітників не відповідає поставленим перед ними завданням.

6. Персонал не задоволений поточним станом справ у сфері оплати праці та кар'єрного зростання.

7. Нові співробітники адаптуються на силу, що викликає плінність кадрів.

Таким чином, постійний характер перерахованих проблем свідчить про те, що система управління не справляється зі своїми функціями. Керівництву варто переглянути погляди на використовувані методи, внести корективи з метою оптимізації процесу підбору, мотивації та заохочення персоналу.

1.3. Система та технології управління людськими ресурсами

Кожен інструмент, що застосовується в управлінні людськими ресурсами, науково і практично обгрунтований і покликаний вирішувати конкретні проблеми управління людьми.

Найбільший ефект від впровадження цих інструментів настає тоді, коли вони включені в цілісну систему, де кожен крок готує і зумовлює інший. Інша причина, по якій слід звернутися до системного підходу для аналізу управління людськими ресурсами, полягає в спрощенні цієї діяльності на практиці. Дуже часто управління людськими ресурсами зводять до «управління персоналом», «кадрами». При такому підході втрачається уявлення про ключові якості і можливості (інтелект, моральний і особистий потенціал, знання, здатність логічно мислити і оцінювати виконану роботу, етику поведінки та інше), які набуває «людина», переходячи в розряд «людського ресурсу», «людського капіталу» організації. Залишається без належної уваги можливість застосування всього потенціалу управління людськими ресурсами з метою підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності цілісної організації як суб'єкта економічних, соціальних і психологічних відносин.

Наведемо висловлювання А. Я. Кібанова, згідно з яким «система управління людськими ресурсами є однією з основних систем організації менеджменту на підприємстві» [19]. Автор вважає, що «правильно побудована

система управління людськими ресурсами організації здатна в кілька разів підвищити ефективність її функціонування»

Система управління людськими ресурсами підприємства це багатогранне поняття, що робить істотний вплив на ефективність функціонування всієї організації. Система управління людськими ресурсами підприємства являє собою одну з основних підсистем функціонального управлінського менеджменту в організації.

Система управління людськими ресурсами ставить перед собою дві основні цілі:

- безперервний аналіз ситуації з кадрами з метою своєчасного забезпечення ними організації;
- створення для співробітників максимально комфортних умов, в яких вони зможуть ефективно реалізувати свій трудовий та інтелектуальний потенціал.

Серед основних завдань, що стоять перед системою управління людськими ресурсами на підприємстві, слід зазначити:

- забезпечення виробничого та управлінського процесу підприємства кваліфікаційними кадрами;
- створення умов для продуктивного і результативного використання наявних у співробітників організації навичок і умінь;
- впровадження механізмів щодо вдосконалення системи мотивації та оплати праці співробітників підприємства з метою зростання ефективності його використання;
- забезпечення передумов для задоволеності працівниками організації трудовим процесом і системою управління організації в цілому;
- створення умов для саморозвитку працівників і підвищення їх професійної кваліфікації;

формування механізмів, що сприяють становленню і розвитку сприятливого клімату в організації, надання можливості працівникам організації брати безпосередню участь у формуванні стратегії і тактики розвитку організації, висунення підприємницьких і управлінських ініціатив [25].

Дано характеристику структури системи управління людськими ресурсами підприємства. Ядром системи управління людськими ресурсами є функціональна підсистема. Але крім неї, в структурі системи слід виділяти ще чотири підсистеми, серед яких:

- інформаційна підсистема;
- соціально-психологічна підсистема;
- фінансова підсистема;
- правова підсистема.

Основне завдання, яке вирішується за допомогою системи – ефективне управління кадровими ресурсами організації. Функціональне ядро системи управління здійснює рішення наступних завдань:

- пошук, відбір, підготовка та комплектування кадрів;
- оптимальна розстановка персоналу всередині організації;
- ефективне використання кадрів;
- управління соціально-психологічними факторами [29].

Другорядна функція, яку виконує система управління персоналом, це створення сприятливих умов для трудової діяльності. В інформаційній підсистемі акумулюються, систематизуються і аналізуються всі відомості, необхідні для прийняття грамотних управлінських рішень.

Фінансова підсистема покликана забезпечити необхідні кошти на вирішення досить витратних завдань з пошуку, ефективному використанню, розвитку і навчання персоналу компанії.

Соціально-психологічна підсистема забезпечує соціально-психологічну підтримку процесу управління: підвищення мотивації, адаптацію в колективі, створення сприятливого творчої атмосфери, вирішення конфліктів.

Правова підсистема містить всі необхідні закони і нормативні акти, що регламентують трудову діяльність, забезпечуючи відповідність приймаються управлінські рішення нормам і вимогам законодавства.

Безсумнівно, центральним елементом системи управління людськими ресурсами виступають її функції. Основними функціями системи управління людськими ресурсами підприємства є:

- планування персоналу;
- підбір і відбір співробітників;
- адаптація персоналу;

- організація праці;

- стимулювання персоналу;
- розвиток і навчання персоналу;
- оцінка персоналу;

- кадровий облік і діловодство [37].

Ці функції вважаються традиційними для всіх систем управління людськими ресурсами будь-яких підприємств. Але найбільш успішні бізнес-організації розширюють цей перелік функцій системи управління людськими ресурсами, зараховуючи до них:

- управління талантами співробітників;

- управління знаннями персоналу;
- управління трудовими відносинами;
- управління корпоративною культурою підприємства;

- розробку і реалізацію стратегії управління людськими ресурсами та інші види діяльності в даній області.

Правильна організація системи управління людськими ресурсами виступає найважливішою умовою формування підприємницької активності

співробітників організації, сприяє розвитку в них творчих і соціальних здібностей. Особливо важлива наявність ефективної системи управління людськими ресурсами підприємства в існуючих умовах системної економічної кризи, коли необхідно максимально ефективно використовувати саме внутрішні резерви зростання ефективності діяльності організації, до яких і відносяться людські ресурси [39].

Сутність системи управління людськими ресурсами підприємства можна визначити через здійснення нею наступних функцій:

- формування чисельного і якісного складу кадрів підприємства;
- визначення потреби в кадрах з урахуванням планів розвитку організації;
- формування кадрової політики підприємства;
- розробка системи професійної підготовки кадрів;
- адаптація працівників підприємства до нових умов праці;
- оплата і стимулювання праці працівників підприємства;
- оцінка діяльності та атестація кадрів підприємства і т. п.

При розробці системи управління персоналом всіх рівнів ієрархії комплексно підійти до вирішення цієї проблеми дозволяє системний підхід.

Проводиться розробка всіх цільових і функціональних підсистем, підсистеми лійного керівництва, підсистеми забезпечення управління, а також взаємозв'язку всіх компонентів цілісної системи між собою, всередині системи і з зовнішнім середовищем [32].

Системний підхід передбачає, що роботи повинні розглядатися як підсистеми, що частково перехрещуються, вони не можуть бути строго розподілені між відділами організації [17].

Такий підхід при формуванні системи управління персоналом забезпечує оптимальну базу для чіткого розподілу влади і відповідальності при виконанні різних робіт, більш ефективну основу для мотивації та інтеграції діяльності учасників організації.

Сучасна система управління персоналом, що склалася у провідних вітчизняних організаціях під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає підсистеми, які наведено у табл. 1.2. Під підсистемою розуміють виділені за функціональними елементами чи організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Для подальшого розвитку системи управління персоналом у будь-якій організації повинно бути нормативно-методичне забезпечення кожної підсистеми – сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом. Нормативно-методичне забезпечення передбачає створення умов для ефективного процесу управління персоналом.

Склад підсистем може змінюватися залежно від розміру та інших характеристик суб'єкта господарювання. Так, у малих організаціях в одну підсистему включають функції декількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми можуть виконувати окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Таблиця 1.2

Основні підсистеми системи управління людськими ресурсами*

Підсистеми	Функції
загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, а також окремими функціональними та виробничими підрозділами
планування людських ресурсів	розробка кадрової політики, стратегії управління людськими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в людських ресурсах;

Підсистеми	Функції
управління підбором та обліком персоналу	організація підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійна орієнтація, організація раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, кадрове діловодство
управління трудовими відносинами	аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками
забезпечення належних умов праці	дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці, охорони організації й окремих посадових осіб
управління розвитком персоналу	навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка працівників, організація раціоналізаторської та винахідницької діяльності, планування та реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування працівників
управління мотивацією поведінки людських ресурсів	нормування трудового процесу, розробка систем оплати праці, форм участі працівників у прибутках, форм морального заохочення персоналу
управління соціальним розвитком	організація громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організація соціального страхування
розвиток організаційної структури управління	аналіз сформованої структури управління, проектування нової організаційної структури, розробка штатного розпису, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва
правового забезпечення управління персоналом	вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядничих та інших документів щодо управління людськими ресурсами, проведення консультацій щодо юридичних питань
інформаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами	ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління людськими ресурсами, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи з засобами масової інформації та ін.

Примітка *Джерело: [7]

Розгляд організації із позицій системного взаємозв'язку усіх її складових дозволяє підтримувати стійкий режим її функціонування через постійних управлінські впливи, використання певних технологій управління.

На сьогодні існують різні визначення поняття «технологія». Розглянемо їх.

Технологія – це мистецтво, майстерність, уміння, сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів у процесі виробництва продукції;

- сукупність знань про методи здійснення виробничих процесів та наукова дисципліна, що описує, розробляє і вдосконалює зазначені вище способи, процеси та порядок (регламенти, режими) їх здійснення;

- сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості.

У сучасній науці також є думка, що технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів [7].

Будь-яке управління – це процес, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт, що відображається в технології управління. Підходи до тлумачення поняття «технологія управління» мають такі складові, як процес, послідовність дій, методи, інструменти, операції, процедури.

Технологія управління полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій під час розробки управлінського рішення; це уміння, мистецтво раціонально організувати роботу апарату управління.

Узагальнюючи різні підходи, науковці пропонують під технологією управління трактувати структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління і досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів [7].

В управлінні людськими ресурсами організації особливе місце займають методи – способи впливу на колектив або окремого працівника з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. При цьому спосіб впливу, певний набір операцій та процедур у процесі

формування, розвитку та використання людських ресурсів організації визначають технологію управління персоналом.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності[7].

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень щодо людських ресурсів і тактика їх виконання [7].

Вважають, що технології управління персоналом – це інструментарій управління персоналом, що забезпечує вплив на поведінку людини; створення сприятливого управлінського середовища; організованість і злагодженість спільної трудової діяльності; дисципліну; довіру; лояльність; зміну ставлення персоналу до трудової діяльності.

В економічній літературі часто розрізняють поняття «кадрові технології» та «персонал-технології» (рис. 1.2).

В управлінні персоналом науковці також виділяють декілька видів технологій управління персоналом, зокрема багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові технології управління персоналом передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань; комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками та виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій щодо того або того працівника [7].



Рис. 1.2. Види технологій управління персоналом*

Примітка. *Джерело: [7]

Усі технології управління персоналом можна об'єднати в такі групи, як технології позикової праці, навчальні технології, технології підбору та найму персоналу, технології підвищення ефективності роботи персоналу, технології контролю праці персоналу, інформаційні персонал-технології.

Основною метою технологій управління персоналом є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з людськими ресурсами, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом

Висновки до розділу 1

У ході дослідження встановлено, що управління персоналом – це процес системного, планомерно організованого з допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних механізмів управління, впливу на персонал організації з метою як забезпечення ефективного функціонування операційного процесу, а також задоволення потреб персоналу у їхньому професійному та особистісному розвитку.

Визначено, що найбільш важливими цілями управління персоналом організації (підприємства) є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці (досягнення максимального прибутку);

- Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

До основних принципів управління персоналом можна віднести:

альтернативність; гнучкість; ієрархічність; комплексність; концентрацію; науковість; оперативність; плановість; ефективність; контроль за виконанням прийнятих рішень та ін.

Методи управління персоналом - це способи впливу на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації. Наука та практика виробили три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі види методів органічно пов'язані між собою та грають важливу роль створенні ефективної системи управління персоналом.

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

НУБІП України

2.1. Загальна характеристика ДП «Баранівське ЛМГ»

Державне підприємство «Баранівське лісомисливське господарство» (далі – ДП «Баранівське ЛМГ») створено у 1936 році, знаходиться в Житомирській області, м. Баранівка. Воно розміщено на території 4 адміністративних районів: Баранівського, Червоноармійського, Романівського та Новоград-Волинського. Загальна площа лісгоспу становить понад 44 тис.

НУБІП України

га, у тому числі покрита лісом площа – понад 38,5 тис. га.

Підприємство створено з метою:

- ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів, переробки деревини;

НУБІП України

- ведення мисливського господарства, охорони, захисту, раціонального використання мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству.

НУБІП України

Основні напрямки діяльності підприємства:

- проведення заходів по відновленню лісів, підвищення їх продуктивності, створення засаджень із швидкоростучих і технічно цінних деревних порід;

НУБІП України

- здійснення заходів із заміни малоцінних низькопродуктивних насаджень, на високопродуктивні заліснення малопродуктивних земель;

НУБІП України

- організація лісо насаднєвої справи і лісових розсадників;

- охорона лісів і лісонасаджень від незаконних порубів, пошкоджень, сінокосіння, випасання худоби в заборонених місцях;

НУБІП України

- облік і організація лісових користувань;

- переробка деревини, виробництво продукції та товарів народного споживання;

НУБІП України

– ведення мисливського господарства та контроль за дотриманням правил полювання;

– здійснення біотехнічних заходів, що спрямовані на підвищення продуктивності і поліпшення мисливських угідь та чисельності мисливських тварин;

– постійний контроль за ветеринарним та радіаційним станом угідь та ін;

– інші види діяльності, що впливають з мети та предмету діяльності та відповідають Статуту підприємства.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

На території лісгоспу нараховується значна кількість різноманітних диких тварин (засць, кабан, олень, лось, косуля та інші). Родзинкою підприємства є вольтер плямистого оленя, створений на території Явненського лісництва на площі 56 га. Помилуватися красою цих дивних тварин приїжджають люди з різних куточків країни.

Підприємство, окрім лісгосподарської діяльності, володіє потужним промисловим сектором, що в основному пов'язаний з поглибленою переробкою деревини. Наявність деревообробного обладнання та сушильного господарства дозволяє підприємству випускати конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати зростання ефективності та рентабельності деревопереробки.

Підприємство, окрім лісгосподарської діяльності, володіє потужним промисловим сектором, що в основному пов'язаний з поглибленою переробкою деревини. Наявність деревообробного обладнання та сушильного господарства дозволяє підприємству випускати конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати зростання ефективності та рентабельності деревопереробки.

Підприємство, окрім лісгосподарської діяльності, володіє потужним промисловим сектором, що в основному пов'язаний з поглибленою переробкою деревини. Наявність деревообробного обладнання та сушильного господарства дозволяє підприємству випускати конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати зростання ефективності та рентабельності деревопереробки.

деревопереробки.

Товари, послуги підприємства:

– лісництво та лісозаготівлі;

– лісоматеріали круглі;

– пиломатеріали;

– заготовки для європіддонів;

– дрова.

Компанія безпосередньо виробляє:

Компанія безпосередньо виробляє:

пилематеріали, оброблені під з'єднання в шип, стругані чи нестругані, шліфовані чи нешліфовані;
руски, планки та фризи для паркетного покриття підлог не зібрані дубові

Компанія експортує товари в наступні країни: Бельгія, Болгарія, Естонія, Франція, Німеччина, Угорщина, Італія, Нідерланди, Польща, Румунія, Словенія, Туреччина.

Розглянемо організаційну структуру ДП «Баранівське ЛМГ» (рис. 2.1.)

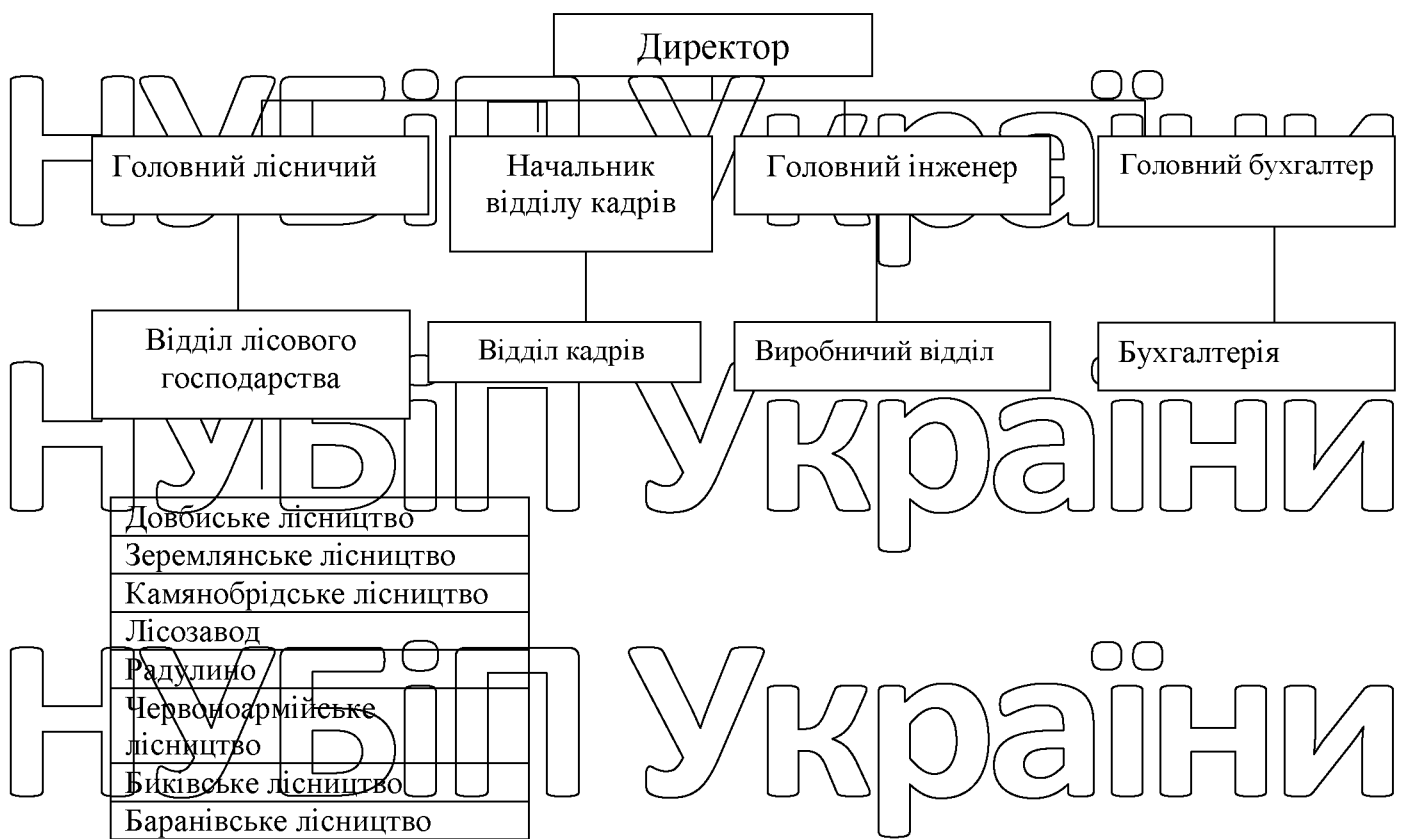


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Баранівське ЛМГ»*

Примітка *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Основними структурними підрозділами підприємства є (табл.2.1):

1. Довбиське лісництво
2. Зеремлянське лісництво
3. Камянобрідське лісництво

НУБІП України

4. Лісозавод
5. Радуліно
6. Адамівське лісництво
7. Биківське лісництво
8. Баранівське лісництво

НУБІП України

Таблиця 2.1
Розподіл рекреаційно-оздоровчих лісів по підрозділам Державного підприємства «Баранівське лісомисливське господарство»*

Лісництво	Площа, га
Баранівське	8213
Биківське	7091,4
Довбиське	5077,3
Зеремлянське	6976
Камянобрідське	5796,1
Адамівське	4413
Явненське	1126,9
Разом	5698,6

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству на території держлісфонду підприємства

створено 12 рекреаційних пунктів вздовж доріг загального призначення та населених пунктів.

Місячний обсяг переробки зараз складає 4,5- 5 тис. м³ деревини. (зріс в середньому в 1,5-2 раз), при цьому випуск товарної продукції переробки перевищує 5 млн. грн.(зростання відбулось майже в 2 рази).

Розглянемо динаміку зростання обсягів виробництва по пиломатеріалах та свро піддонах (табл.2.2).

Продукція, яка зараз випускається, має високу якість. Навіть з сухостійної деревини, яка заготовлюється в ході санітарних рубок на пошкоджених хворобою ділянках, отримується товар, котрий реалізується на експорт за нормальними цінами.

Для підвищення якості продукції та збільшення випуску готових видів продукції в 1 кварталі 2020 року закуплено та впроваджено ще одну

сушильну камеру, потужністю 100 куб. м за 6 цикл. Її впровадження дозволило підприємству збільшити кількість висушеної деревини на 42% і, як результат, збільшити надходження від її реалізації, адже продається така продукція за більш вигідними цінами.

Таблиця 2.2

Динаміка зростання обсягів виробництва по пиломатеріалах та європіддонах за 2018-2020 рр.*

	2018		2019		2020	
	всього	В т.ч за місяць	всього	В т.ч за місяць	всього	В т.ч за місяць
Пиломатеріали	2577	215	4061	338	7359	613
Заготовки на європіддони	6462	539	10300	858	12911	1075

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Площа мисливських угідь ДП «Баранівське ЛМГ» – 34664 га., у тому числі за категоріями угідь: лісова – 31064 га, польова – 2275 га, водно-болотна – 1325 га.

Облікова кількість штатних працівників зайнятих у мисливському господарстві: егерів – 6, мисливствознавців – 2.

На підприємстві налічується 29 підгодівельних майданчиків, 120 годівниць та солонців. Для підгодівлі диких тварин заготовляється понад 30 тон сіна 10 тисяч кропив'яних пучків, та закуповується близько 80 тон зернових та зерновідходів.

Полювання проводиться в мисливський сезон (листопад- січень) тільки на ратичних, зайця-русака та лисицю.

На базі ДП «Баранівське лісомисливське господарство», у 2001 р. було засноване шкільне лісництво «Паресток». За шкільним лісництвом закріплено

174 га в урочищі «Зарічанська дача» Баранівського лісництва обходи №1,2 кв 46, 47, 68, розсадник. Вихованцями учнівського лісництва є 25-35 учнів 8-11 класів Баранівської гімназії.

Кожне з поколінь юних лісівників навчається основ лісового й лісопаркового господарства, здобуваючи знання з дисциплін: «Лісова справа», «Екологія лісу» в Баранівській гімназії. Теоретичні заняття з дисциплін «Лісівництво», «Лісокультурна справа» та «Охорона лісу» проводяться в ДП «Баранівське ЛМГ», де юні лісівники співпрацюють з досвідченими фахівцями лісової галузі.

Проведемо аналіз показників ДП «Баранівське ЛМГ» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз економічних показників діяльності ДП «Баранівське ЛМГ» за 2018-2020 рр.*

№ п/п	Стаття	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абс.відх.		Відн.відх.	
					19/18	20/19	19/18	20/19
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції	4384,0	4218,0	4235,1	-166	17,1	0,96	1,004
2	Чистий дохід від реалізації	4384,0	4218,0	4235,1	-166	17,1	0,96	1,004
3	Собівартість реалізованої продукції	3177,2	2940,2	2966,7	-237	26,5	0,92	1,009
4	Чистий фінансовий результат	-685,0	0,6	-227,2	685,6	-227,8	-0,0008	-378,6
5	Вартість основних засобів	1090,4	943,6	1030,5	-146,8	86,9	0,86	1,09

Примітка.* Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином, бачимо незначне зростання основних показників діяльності в аналізованій період. Так рівень чистого доходу від реалізації зріс протягом 2019-2020 рр на 0,4 %. Собівартість натомість протягом 2019-2020 рр. навпаки зросла на 0,9 %, що говорить про незначне збільшення витрат на виробництво і є досить непоганим результатом.

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально і всебічно характеризують господарське становище підприємства.

Таким чином, проведемо оцінку фінансових проказників діяльності ДП «Баранівське ЛМГ» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка фінансових показників діяльності ДП «Баранівське ЛМГ» за

2018-2020 рр.*

№ п/п	Стаття	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абс. відх.		Відн відх.	
		сума	%	сума	%	сума	%	19/18	20/19	19/18	20/19
1	Чистий дохід від реалізації, вис.грн	4235,1	97,1	4218,0	97,4	4384,0	94,3	-17,1	166	0,99	1,039
2	Інші операційні доходи	115,1	2,7	102,8	2,4	265,4	5,7	-12,3	162,6	0,89	2,58
3	Дохід від участі в капіталі	0	-	0	-	0	-	0	0	-	-
4	Інші доходи	10,9	0,2	7,5	0,2	0	0	-3,4	-7,5	0,688	0
	Всього доходів	4361,1	100	4328,3	100	4649,4	100	-32,8	321,1	0,99	1,07

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Отже, спостерігаємо незначне збільшення доходів підприємства, прогятом 2019-2020 рр. вони зросли на 7%.

Таким чином, бачимо (в табл.2.5) найбільшу частку витрат складають собівартість реалізації продукції. Загалом також спостерігаємо збільшення витрат зокрема операційних, витрати на збут скорочуються.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки, структури витрат і відрахувань ДП «Баранівське ЛМГ» за 2018-2020 рр.*

№ п / п	Стаття	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абс. відх.		Відн. відх.	
		сума	%	Сума	%	сума	%	19/18	20/19	19/18	20/19
		1	Собівартість реал. продукції	3177,2	59	2940,2	68	2966,7	64,5	-237	26,5
2	Інші опер. витрати	2157,2	41	1382,2	31,99	1369,2	29,8	-75	-13	-0,64	0,99
3	Інші витрати	0	-	0,8	0,01	252,5	5,7	0,8	251,7	-	315,6
4	Всього витрат і відрахувань	5334,4	100	4323,2	100	4588,4	100	-1011,2	265,2	0,810	1,061

Примітка.* Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Проведемо аналіз показників ділової активності ДП «Баранівське ЛМГ» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ДП «Баранівське ЛМГ»*

Показники	Норма	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абс. відх.	
					19/18	20/19
1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,26	0,58	0,78	0,32	0,2
2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	1,47	2,63	5,63	1,16	3
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	1,15	3,63	7,85	2,48	4,22
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,5	2,52	3,69	1,02	1,17
5. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,53	4,92	7,83	2,39	2,91
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,44	4,26	9,73	1,82	5,47
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,73	3,18	5,63	1,45	2,45

Примітка.* Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином, бачимо, що всі показники зростають, що говорить про ефективність роботи досліджуваного підприємства. Такі показники говорять

про те, що дане підприємство має гарно сплановану фінансову систему та цікавить інші підприємства для співпраці.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ДП

«Баранівське ЛМГ»

Оцінка трудових ресурсів ДП «Баранівське ЛМГ» є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Метою оцінювання працівників ДП «Баранівське ЛМГ» є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути істотні якості людини, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки. Для того щоб визначити ефективність діяльності будь-якої організації потрібно проаналізувати ступінь відповідності індивідів, що в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Для цього індивіди повинні відповідати вимогам їхніх робочих місць. Також ефективне управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань:

1. Планування потреб у залученні нових працівників та переміщення наявних всередині організації;
2. Звільнення працівників;
3. Підвищення їх кваліфікації і планування професійних кар'єр;
4. Створення резерву кадрів;
5. Визначення і диференціації винагородження;
6. Підвищення ефективності мотивування праці та її якості; оптимізація обміну інформацією між керівниками і підлеглими;
7. Здійснення організаційних змін.

В таблиці 2.7 наводиться оцінка забезпеченості ДП «Баранівське ЛМГ» трудовими ресурсами в розрізі останніх трьох років.

Таблиця 2.7

Оцінка складу персоналу ДП «Баранівське ЛМГ» за 2018-2020 роки*

Показники	2018	2019	2020	Відхилення			
				19/18		20/19	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	350	341	247	-9	-94	0,57	0,72
1. Працівники основної діяльності, із них	345	336	242	-9	-94	0,55	0,72
1.1 робітники	312	308	218	-4	-90	0,5	0,70
1.2 керівники	16	14	14	-2	0	0,66	1
1.3 спеціалісти	16	13	10	-3	-3	0,5	0,76
2. Непромисловий персонал (неосновної діяльності)	5	5	5	0	0	1	1

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Отже, аналізуючи дані з чисельності персоналу, можемо вказати на те, що протягом усіх 3-х років відбувалося скорочення в групах робітників та спеціалістів, а в невиробничій сфері чисельність працівників залишається незмінною. Так лише протягом 2019-2020 рр. на підприємстві було звільнено 94 особи. Кількість працюючих за звітний рік становить на 31.12.2020 року 247 осіб.

Відзначимо, що дослідження чисельності і структури працівників необхідно починати з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановленого відхилення фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого аналізованого року чи періоду. Розглянемо кадровий склад за віковим показником та освітнім (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Поділ кадрового складу ДП «Баранівське ЛМГ» за віковим показником у 2020 році*

№	Віковий показник	Кількість працівників	Частка від загальної кількості	Поділ за статтю	
				чол	жін
1	18-25 років	18	7%	17	1
2	26 – 35 років	55	22%	52	3
3	36 – 50 років	96	39%	93	3
4	51-60 років	62	25%	61	1
5	Більше 60 років	16	7%	16	-

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином, кількість працюючих у віці до 25 років склала лише 18 осіб, у віці 26-35 років - 55 осіб, працівники в віці 36-50 років – 96 осіб, у віці від 51 року – 82 особи, працівників старших від 60 років – 16 осіб.

Бачимо, що більшість працівників даного підприємства мають вік від 36 – 50 років. Найменша кількість працівників у віці більше 60 років. Проаналізуємо у відсотковому відношенні (рис. 2.2).

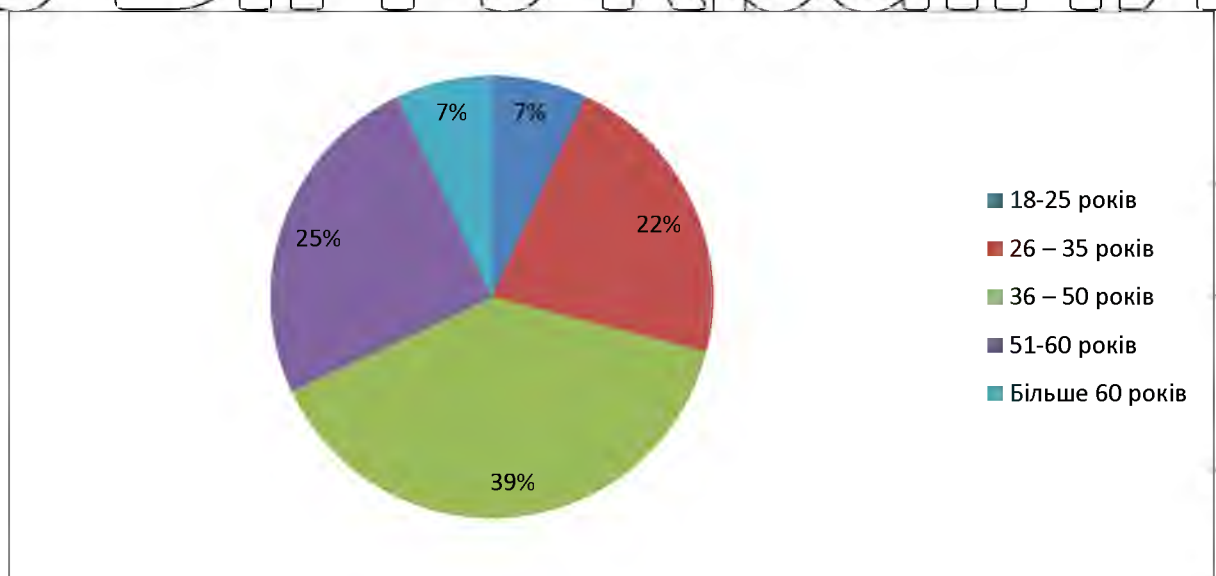


Рис. 2.2. Поділ кадрового склад за віковим показником*

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином, відсоток працюючих у віці до 25 років склав лише 7%, у

віці 26-35 років – 22%, працівники в віці 36-50 років – 39%, у віці від 51 року – 25%, працівників старших від 60 років – 7%.

Розглянемо розподіл працівників за статевою ознакою (рис.2.3).

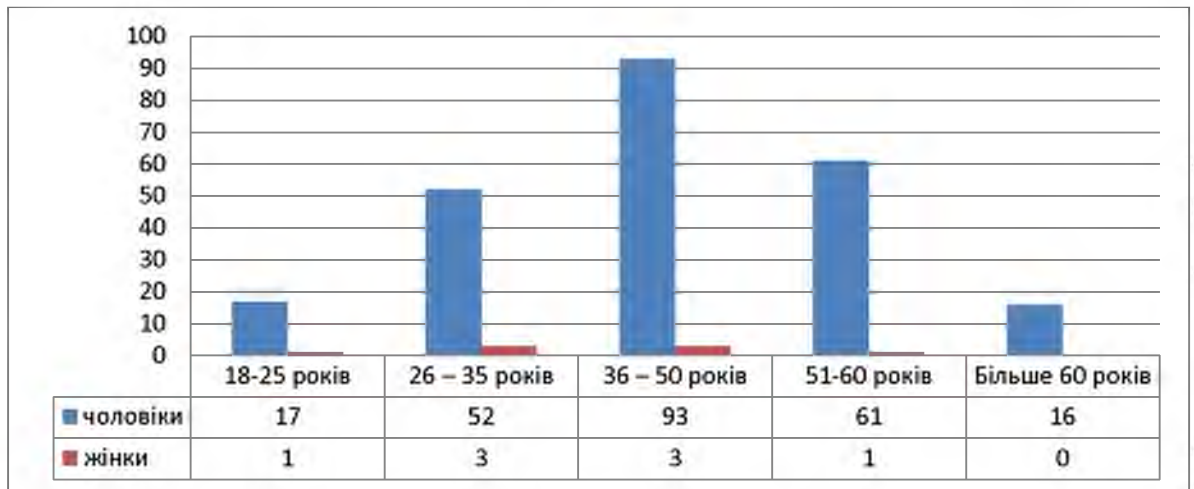


Рис. 2.3. Поділ працівників за статевою ознакою*

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином, бачимо, що на підприємстві працює більше чоловіків. Так у віці 18-25 р. – чоловіків – 17, жінок 1, у віці 26-35 років – чоловіків – 52, жінок – 3; у віці 36-50 років – чоловіків 93, жінок 3 особи, у віці 51-60 рік – чоловіків – 61, жінок – 1, у віці понад 60 років працюють одні чоловіки, їх 16 осіб.

Розглянемо освітній рівень працівників ДП «Баранівське ЛМГ» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Освітній рівень працівників ДП «Баранівське ЛМГ»*

№	Працівники	Рівень освіти			
		Немає	Середня	Вища	
				Бакалавр	Магістр/Спеціаліст
1	Робітники	3	57	42	118
2	Керівники	-	-	5	9
3	Спеціалісти	-	-	5	5
4	Непромисловий персонал (несновної діяльності)	1	1	2	0
5	Всього	4	57	54	132

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином бачимо, що на підприємстві працюють люди як і без освіти так і з вищою освітою. Проаналізуємо відсоткові значення в залежності від рівня освіти (рис 2.4).

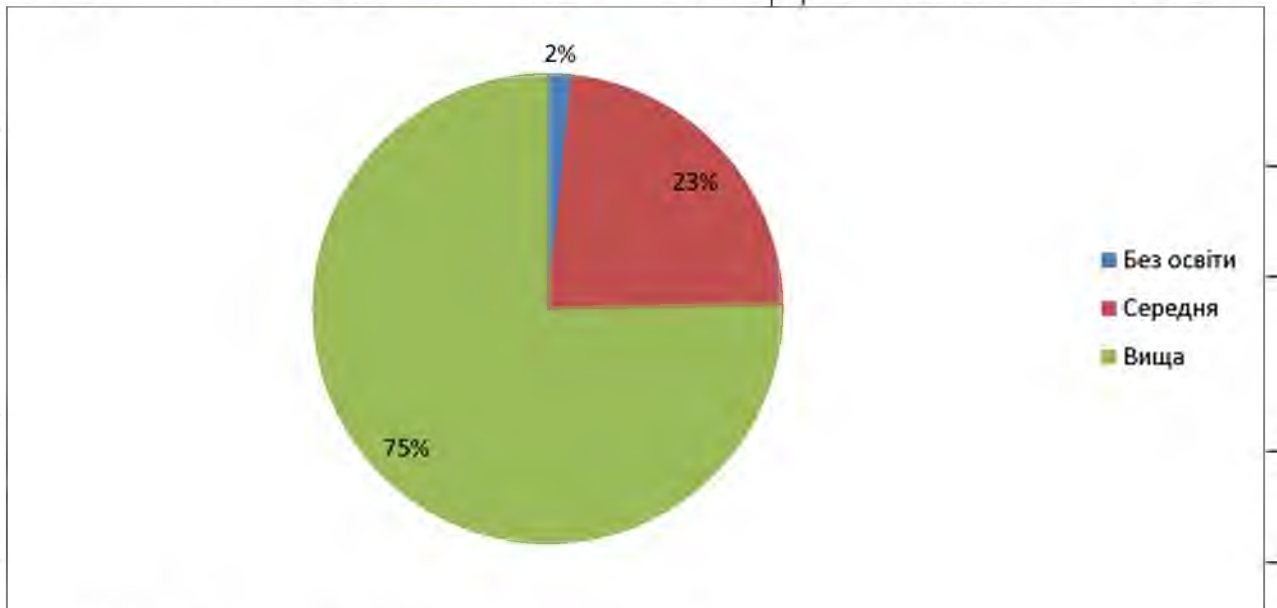


Рис. 2.4. Освітній рівень працівників*

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином, працівники, які мають вищу освіту складають найбільшу частку, а саме 75 %, середня освіта – 23 % працівників, найменше працівників без освіти – 2 %.

Розглянемо стаж працівників у ДП «Баранівське ЛМГ» (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Стаж працівників ДП «Баранівське ЛМГ»*

№	Стаж	К-сть працюючих
1	1-3 роки	38
2	4-5 років	86
3	6-10 років	95
4	Більше 10 років	28

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Розглянувши таблицю бачимо, що більшість працівників лише почали працювати в виробничій сфері, тому середній стаж на підприємстві не вище 6 років.

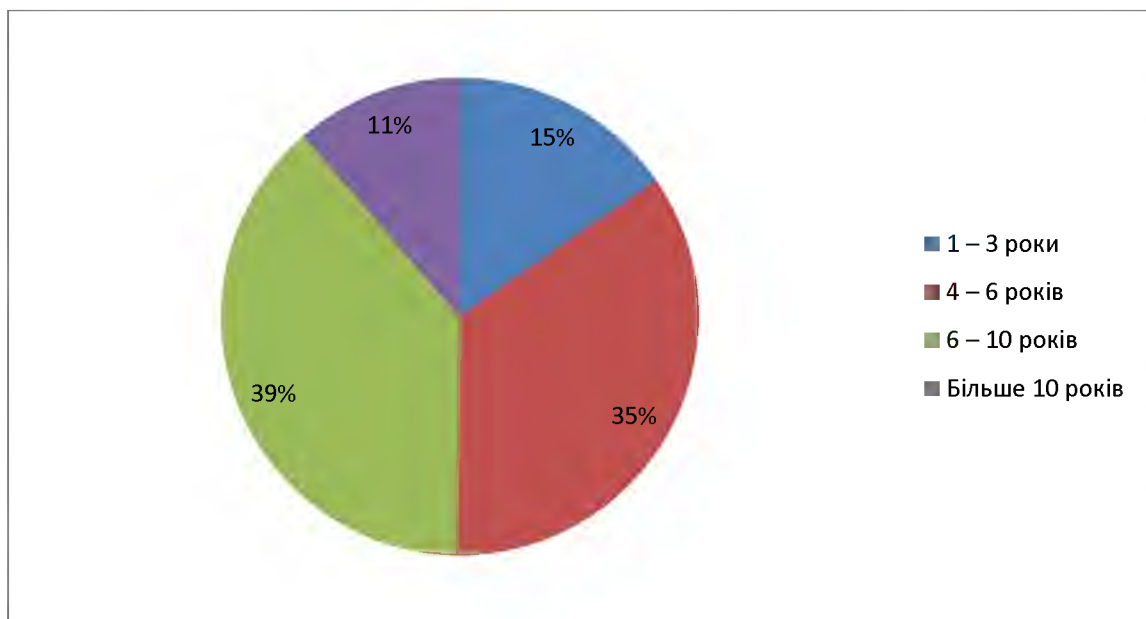


Рис. 2.5. Стаж працівників ДП «Баранівське ЛМГ»*

Примітка. * Джерело: сформовано автором (на основі даних) про підприємству

Отже, працівники зі стажем роботи 1-3 роки складають лише 15 % від загальної кількості працівників, 35 % працівників працюють 4-6 років, працівників зі стажем роботи 6-10 років – 39 %, значну частку складають кадри зі стажем роботи понад 10 років – 11 %.

Розрахункову чисельність працівників (особовий склад) визначають за планово-нормативними розрахунками самого підприємства, фактичну чисельність беруть за даними облікового складу, які наявні в службі (відділі) кадрів.

Деякі дані, необхідні для аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники виконання плану підприємства *

Категорії персоналу і обсяг продукції	Фактично за 2020 р.	За звітний період		Відхилення абсолютне (±)	
		за планом	фактично	від плану	від минулого періоду 2019 р.
	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	247	255	247	-8	-94

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5	6
1. Працівники основної діяльності, із них	242	255	242	-8	-94
робітники	218	222	218	-4	-90
керівники	14	14	14	0	0
спеціалісти	10	10	10	0	-3
2. Непромисловий персонал	5	5	5	-	0

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Із таблиці 2.16 бачимо, що на підприємстві у звітному періоді відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників.

Подальший поглиблений аналіз структури чисельності кадрового складу треба виконувати виходячи з того, що для високопродуктивної праці ДП «Баранівське ЛМГ» має бути забезпечене як основними, так і допоміжними робітниками, кваліфікація яких би повністю відповідала потребам виробництва. Отже, проводять дослідження співвідношення між основними й допоміжними робітниками, тенденцію зміни цих співвідношень, і якщо вони не на користь основних робітників, то керівництву ДП «Баранівське ЛМГ» необхідно в'яснити причини утримання понадпланової чисельності допоміжних робітників і розглянути можливість їхнього скорочення за рахунок механізації й автоматизації виробничих процесів, поліпшення організації допоміжних робіт.

Успішне виконання виробничої програми ДП «Баранівське ЛМГ» залежить від забезпечення виробництва кадрами найбільш важливих професій та кваліфікацій працівників. Для цього фактична кількість робітників за професіями та розрядами порівнюється з потребою в них для виконання обсягу робіт підприємства в цілому. Потрібна кількість робітників обчислюється

діленням величини трудомісткості робіт за кожним їх видом на плановий фонд часу праці одного робітника.

Проведемо аналіз руху персоналу підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка руху персоналу в ДП «Баранівське ЛМГ»*

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
			абсолютне (±)	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	341	247	-94	0,72
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	0	0	-	-
3. Вибуло працівників	0	97	-88	97,7
у т. ч. з причин:	-			
а) з власного бажання	9	97	-88	97,7
б) звільнення за порушення трудової дисципліни	-			

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Розрахуємо показники обороту, плинності та змінності персоналу

1) Рівень забезпеченості підприємства працівниками можна визначити як співвідношення чисельності наявних працівників до чисельності працівників згідно штатного розпису:

$$P_3 = \frac{247}{255} * 100 = 96,8\% \quad (2.1)$$

тобто підприємство забезпечене працівниками майже на 96,8%.

2) Кваліфікаційний рівень кадрів визначається як відношення кількості працівників з 2 (магістерським) рівнем вищої освіти та 1 (бакалаврським) рівнем вищої освіти до кількості посад, які вимагають наявності 1 (Бакалаврського) та 2 (Магістерського) рівня вищої освіти:

$$K_p = \frac{54+132}{58+134} * 100 = 96,8\% \quad (2.2)$$

Можемо зробити висновки: рівень забезпеченості підприємства працівниками знаходиться на належному рівні, а кваліфікаційний рівень і особливо якість розстановки кадрів за посадами потребують перегляду та зміни відповідно до вимог посад та врахувань вже здобутої працівниками освіти.

При загальній чисельності працівників станом на 31.12.2020 року – 247 осіб, кількість найнятих працівників – 0 осіб, кількість звільнених працівників – 94 осіб, кількість звільнених за власним бажанням – 94 працівники.

✓ Коефіцієнт обороту за наймом відношення кількості найнятих до середньоспискової кількості працівників

$$K_{\text{най}} = \frac{0}{247} = 0 \quad (2.3)$$

✓ Коефіцієнт обороту за звільненням – відношення звільнених до середньоспискової кількості працівників

$$K_{\text{зв}} = \frac{94}{247} = 0,38 \quad (2.4)$$

Коефіцієнт зовнішнього обороту – сума кількості працівників звільнених і найнятих за певний період

$$K_{\text{з.о.}} = 0 + 0,38 = 0,38 \quad (2.5)$$

✓ Коефіцієнт стабільності – це відношення працівників, стаж роботи яких більше одного року до чисельності працівників

$$K_{\text{ст.}} = \frac{36}{247} = 0,15 \quad (2.6)$$

Проаналізувавши показники руху персоналу бачимо, що на даному підприємстві плинність низька, нових працівників у 2020 році не приймали, натомість 94 осіб звільнилось за власним бажанням. Особливу увагу необхідно звернути на плинність кадрів, бо плинність, значно знижує продуктивність праці в ДП «Баранівське ЛМГ». Для того, щоб розробити напрямки, що спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно в'яснити конкретні причини звільнень з власного бажання і порушень трудової дисципліни. Важливим є встановлення динаміки показників обороту робочої сили, щоб визначити, в якому напрямку відбуваються зміни цих показників, який вплив

на них справляють умови організації праці і виробництва на підприємстві в цілому і на окремих його дільницях.

Отже, проаналізувавши використання трудових ресурсів на підприємстві ДП «Баранівське ЛМГ» прийшли до наступних висновків:

підприємство має добре злагоджений персонал;

визначена кількість спеціалістів зменшує ефективність роботи підприємства, так як виникає конкурентність між працівниками;

на підприємстві за 2020 рік велика плинність робочих кадрів, що не дозволяє підприємству укріплювати набуту базу працівників та виконувати заплановані обсяги роботи, загалом було скорочено 94 працівників у зв'язку зі зменшенням фінансування підприємства.

2.3. Комплексна оцінка управління персоналом в ДП «Баранівське

ЛМГ»

Управління персоналом в організації включає в себе безліч аспектів. Тому для аналізу управління людськими ресурсами необхідно оцінити взаємозв'язок різних напрямків управління людськими ресурсами організації у взаємозв'язку.

Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними. Тобто, застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Встановлення ланцюжків зв'язку в подальшому може бути використано для формулювання стратегії організації.

Перший етап аналізу (оцінка внутрішнього середовища) в ДП Баранівське ЛМГ представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Визначення сильних та слабких сторін управління

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Цінності, місія, ціль організації	1. Хороша репутація організації. 2. Працівники знають і поділяють цінності і цілі організації. 3. Працівники дотримуються правил внутрішнього трудового розпорядку, пунктуальні, дисципліновані. 4. Високий рівень якості персоналу за освітою, стажем, віком. 5. Високий рівень і якість обслуговування клієнтів.	1. Немає чітких стратегічних напрямків. 2. Відсутність комплексної оцінки персоналу. 3. Слабка матеріальна база організації, відсутність можливості оновлення основних фондів, що не дозволяє збільшити обсяг діяльності. 4. Слабка рекламна діяльність.
2. Стиль керівництва, комунікації	6. Стале фінансове становище 1. Демократичний стиль управління.	1. Напружена психологічна атмосфера в колективі через відсутність можливості підвищення заробітної плати.
3. Система винагород та соціальних гарантій	1. Наявність системи матеріальної і нематеріальної винагороди	1. Слабке положення про стимулювання персоналу. 2. Низька мотивація персоналу.
4. Система прийняття на роботу, навчання, просування, звільнення	1. Індивідуальне навчання новачків, адаптація, наставництво.	1. Відсутність плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. 2. Не формується кадровий резерв. 3. Відсутність програм по стажуванню персоналу.

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Другий крок SWOT-аналізу – оцінка зовнішнього середовища. Це дозволяє оцінити ситуацію поза підприємства і побачити її можливості (сприятливі фактори) і загрози (несприятливі фактори).

Методика визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища ідентична методикою визначення сильних і слабких сторін.

Сформуємо список факторів зовнішнього середовища і представимо їх у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища

в ДП Баранівське ЛМГ*

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Економічна ситуація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Міцні позиції на ринку 2. Наявність позитивного іміджу організації. 3. Наявність довгострокових договорів з покупцями на поставку деревини 4. Освоєння нової частки ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна ситуація. 2. Зміна рівня цін. 3. Насичення ринку 4. Слабке дослідження кон'юнктури ринку
2. Конкуренти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагоджена робота з постійними клієнтами. 2. Розвиток сервісу додаткових послуг та відкриття нових. 3. Розробка маркетингової політики. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції. 2. Посилення конкурентних переваг з боку конкурентів. 3. Невеликий розмір організації, який дозволить впливати на ринок. 4. Більш вигідні умови гарантійного обслуговування у конкурентів
3. Науково технічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безпечні умови праці. 2. Впровадження нового обладнання та технології. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неповна оснащеність обладнанням. 2. Проблеми з оновленням основних фондів. 3. Відсутність технологічних можливостей вдосконалення робіт і послуг. 4. Поява більш дешевих технологій.

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Останнім кроком SWOT-аналізу є зіставлення наявних сильних і слабких сторін організації з зовнішніми можливостями і загрозами з метою визначення можливостей зміни поточної ситуації організації.

Для зіставлення наявних можливостей ДП Баранівське ДМГ зовнішніх умов необхідно видозмінити матрицю SWOT-аналізу, представлену в таблиці 2.14. Результати аналізу представимо у вигляді таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Зіставлення сильних і слабких сторін управління персоналом з можливостями і загрозами зовнішнього середовища*

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень кваліфікації керівного персоналу; - високий рівень обслуговування клієнтів; - широкий асортимент послуг; - в працівника цінується індивідуалізм, професіоналізм, відповідальність; - використання нематеріальних форм заохочення. 	<ul style="list-style-type: none"> - демократичний стиль управління; - нематеріальна винагорода (подяки, почесні звання); - система навчання новачків, адаптація, наставництво зі боку старшого покоління.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність різних видів стимулювання; - відсутність комплексної оцінки персоналу; - напружена психологічна атмосфера в колективі через необізнаності про становище про стимулювання; - відсутність індивідуального плану підготовки перепідготовки та підвищення 	<ul style="list-style-type: none"> - в період кризи необхідно не тільки зберегти і оновити виробничі потужності, але і зберегти хорошу репутацію не тільки в зовнішньому середовищі, а й перед власним колективом; - необхідно особливу увагу приділяти питанням підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, питань підвищення матеріальної зацікавленості співробітників, присвячувати їх у перспективи розвитку організації.

Примітка. *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Таким чином, питання підвищення ефективності управління персоналом є одним з основних питань керівництва ДП «Баранівське ДМГ», оскільки від цього залежить здійснення кінцевої мети діяльності організації – отримання прибутку, а, отже, і зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці і кінцевих результатів діяльності організації в цілому. Крім того, ефективне управління персоналом веде до стабілізації колективу організації,

зниження плінності кадрів, а також, підвищення їх матеріальної зацікавленості.

Для того, щоб дати оцінку системи управління персоналом в ДП «Баранівське ЛМГ» були розроблені анкети (Додаток А), на запитання яких було запропоновано відповісти робочим організації.

Проведемо дослідження ставлення до праці працівників підприємства (табл.2.16)

Таблиця 2.16

Ставлення до праці працівників ДП «Баранівське ЛМГ»*

	Майже завжди		Не завжди		Майже ніколи	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Чи завжди Ви працюєте в повну міру сил і здібностей?	211	85	36	15	-	-
Успішно Ви справляєтеся з виконанням змінного завдання (норм виробітку)?	214	86	33	14	-	-
Чи прагнете Ви домагатися кращих результатів у своїй роботі?	200	81	40	16	7	3
Робили ви які-небудь дії для поліпшення організації праці?	20	8	43	17	184	75
Чи бували у Вас запізнення на роботу і передчасний відхід з неї?	27	11	173	70	47	19

Примітка.*Складено автором на основі проведеного дослідження

Аналіз відповідей працівників показує, що вони своє реальне ставлення до праці оцінюють як досить хороше за багатьма показниками, що наведені у таблиці 2.21. Так, на запитання «Чи завжди Ви працюєте на своїй роботі в повну міру сил і здібностей?», - «Майже завжди» відповіли 85 % опитаних, «не завжди» - 15 % і «майже ніколи» - 0. Також 86 % відмітили що виконують норму виробітку, 81 % відповіли, що прагнуть домагатись кращих результатів.

Соціологічні дослідження в ДП «Баранівське ЛМГ» показують, найбільшу вагу серед засобів стимулювання мають оклад і індивідуальна надбавка, а потім вже йдуть різні види премій, на ті інших виділяються

медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога.

Значимими також є наступні мотиваційні форми: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови праці, оплата п'ятивок, соціальні відпустки.

Для визначення ставлення до праці і факторів його мотивуючих, було проведено анкетне опитування в ДП «Баранівське ЛМГ» і отримали, такі дані (рис.2.6).

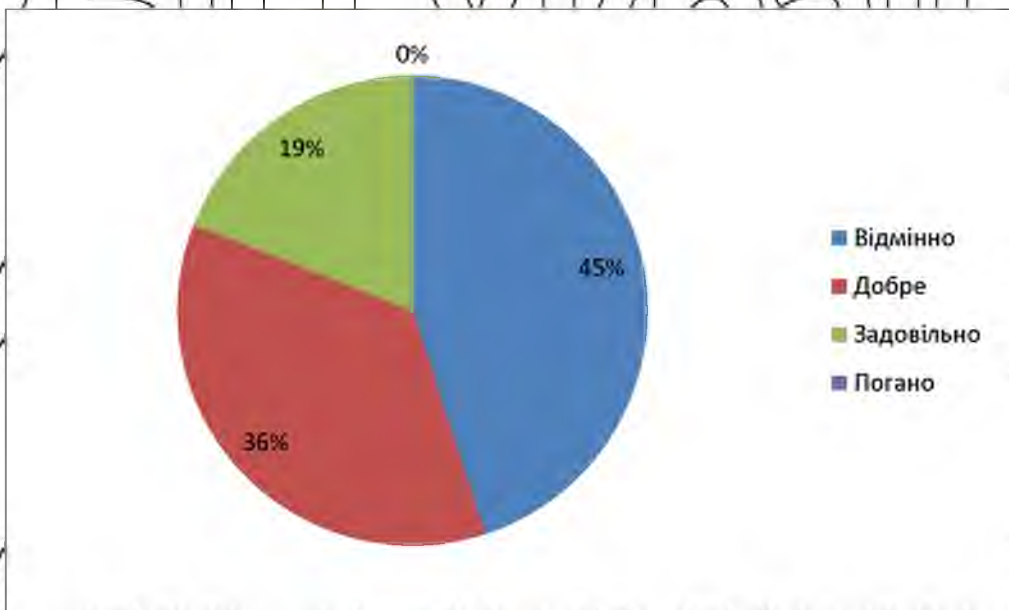


Рис.2.6. Розподіл відповідей на питання «Як Ви оцінюєте якість своєї праці?»*

Примітка *Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

На запитання «Як Ви оцінюєте якість своєї праці» (Рис.2.8.) «Відмінно» відповіли 45 % респондентів. Можна припустити, що працівники в якійсь мірі завищили оцінки свого ставлення до праці. Здається, не дуже значно. У всякому разі, власну ініціативність у поліпшенні праці у своєму колективі вони оцінили досить низько. А це, з одного боку, свідчення пасивного ставлення до праці, а з іншого боку - об'єктивності їх відповідей.

Далі було проведено дослідження рівня задоволеності заробітною платою, результати наведені нижче (табл.2.17)

Таблиця 2.17

Задоволеність заробітною платою в залежності від займаної професії посади в ДП «Баранівське ЛМГ»*

	Керівник		Спеціаліст		Робітники		Непромисловий персонал	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Цілков задоволений	4	100	5	50	156	72	30	60
Скоріше задоволений	0	-	3	30	44	20	2	40
Швидше незадоволений	0	-	2	20	15	8	-	-
Зовсім незадоволений	0	-	0	-	0	-	0	-
Важко відповісти	0	-	0	-	0	-	0	-
Всього	4	100	10	100	218	100	32	100

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по

підприємству

На питання про те, що потрібно зробити в ДП «Баранівське ЛМГ» для поліпшення результатів діяльності організації, відповіді розподілилися наступним чином (рис.2.7):



Рис.2.7 Розподіл відповідей на питання «Що потрібно зробити в ДП «Баранівське ЛМГ» для поліпшення результатів діяльності організації»*

Примітка. * Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству

Отже, 20% назвали обов'язковою умовою підвищення оплати праці; 50% вважають, що важливою умовою є поліпшення системи управління персоналом; 30% вважають, що важливою умовою є заміна старого обладнання на нове, а також розширення частки ринку.

На питання, що на думку респондентів потрібно для підвищення ефективності системи управління персоналом в організації, отримані такі відповіді:

- створити службу управління персоналом - 20%;
- розробити нове положення про матеріальне стимулювання - 40%;
- створити систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу - 6 чоловік або 20%;
- використання сучасних методів управління - 6 чоловік або 20%.

Таким чином, велика частка робітників ДП «Баранівське ЛМГ» вважає, що в організації назріла необхідність не тільки оновлення основних фондів, а й підвищення ефективності управління персоналом. Виходячи з проведеного в цьому розділі дослідження, можна зробити наступні висновки.

Система управління персоналом в ДП «Баранівське ЛМГ» потребує вдосконалення. Підтвердженням цьому є проведене дослідження основних результатів діяльності організації за 2018-2020 роки, а також аналіз структури персоналу і системи управління персоналом.

Негативним фактором системи управління персоналом в ДП «Баранівське ЛМГ» є також наявність старого положення по преміювання, яке, фактично не має стимулюючої дії, а, отже, веде до відсутності мотивації у персоналу організації. Крім того, відсутність програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу не сприяє його розвитку і зацікавленості в підвищенні свого професійного рівня.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом ДП «Баранівське ЛМГ» можна запропонувати застосувати більш продуктивні автоматизовані системи замість наявних нині в організації, що дозволить скоротити обсяг рутинної роботи і звільнити час фахівців з управління на

рішення проблем по вдосконаленню діючої системи управління персоналом. Все це буде сприяти не тільки підвищенню ефективності системи управління ДП «Баранівське ЛМГ», а й поліпшенню діяльності організації в цілому.

Висновки до розділу 2

Державне підприємство «Баранівське лісомисливське господарство» розташоване в південно-західній частині Житомирської області на території Баранівського, Романівського, Пулинського, Новоград-Волинського адміністративних районів. Протяжність території підприємства з півночі на південь становить 58 км. зі сходу на захід - 86 км. Загальна площа – 44113,6 га.

Провівши оцінку системи управління людськими ресурсами на підприємстві ДП «Баранівське ЛМГ» відзначили, що аналізуючи дані з чисельності персоналу, можемо вказати на те, що протягом усіх 3-х років відбувалося скорочення в групах робітників та спеціалістів, а в невиробничій сфері чисельність працівників залишається незмінною. Так лише протягом 2019-2020 рр. на підприємстві було звільнено за власним бажанням 94 особи. Кількість працюючих за звітний рік становить на 31.12.2020 року 247 осіб.

Проаналізувавши показники руху персоналу бачимо, що на даному підприємстві плинність низька, нових працівників у 2020 році прийнято не було, натомість звільнених досить багато.

Проаналізувавши основні складові успіху з боку людських ресурсів при реалізації стратегії, було проведено аналіз ефективності управління людськими ресурсами ДП «Баранівське ЛМГ». Слід зазначити, що в ДП «Баранівське ЛМГ», згідно його стратегії розвитку, організована висококваліфікована робота з персоналом. Однак, дані плани щодо вдосконалення діяльності в області мотивації не змінюється протягом кількох років, і в кожній стратегії прописана одна і та ж система мотивації, коли як стратегії декларуються з різним змістом. Навіть незважаючи на високі премії і зарплати, співробітники неохоче виконують цілі компанії, що, в кінцевому підсумку, призводить не до повної реалізації стратегії.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами в ДП «Баранівське ЛМГ»

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних з системою управління персоналом ДП «Баранівське ЛМГ». Дані недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності всієї організації, а виникнення цих недоліків обумовлено активним скороченням чисельності персоналу.

Зменшення чисельності співробітників організації, перерозподіл функціональних обов'язків між працівниками веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, а також вдосконалення регламентації управління працівниками в організації.

Існуюча система управління персоналом відповідає потребам підприємства в управлінні працівниками при тій чисельності персоналу, яка існувала раніше, але не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства при існуючій чисельності.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, в тому числі, зростання конкуренції на ринку деревної продукції. Тому вдосконалення системи управління персоналом повинно відповідати не тільки поточним, а й перспективним напрямкам діяльності підприємства.

Управління людськими ресурсами стає одним з ключових завдань стратегії розвитку ДП «Баранівське ЛМГ». Ефективність і життєздатність бізнесу багато в чому залежить від професіоналізму фахівців в області управління людськими ресурсами, які бачать в людях не просто персонал, а важливий організаційний ресурс і концентруються на управлінні цим ресурсом з точки зору максимізації користі для компанії.

Важливим аспектом професіоналізму в галузі управління людьми є аналітичні компетенції менеджера, які дозволяють оцінити стан, структуру і

якість трудових ресурсів, організувати моніторинг і виявити причини і напрямки кадрових змін.

Регулярне наповнення персональної інформації про працівника забезпечується моніторингом (періодичним наглядом і оцінкою) стану характеристик персоналу. Ці способи отримання інформації, що дозволяють

скласти уявлення про людину, яка протягом певного часу перебування в організації проявила свої здібності.

У той же час в практиці управління персоналом застосовується система методів отримання персональної інформації, починаючи від індивідуальних співбесід і закінчуючи наглядом за діями і вчинками людини в організації.

Однак ці методи формально не є методами управління персоналом. Їх слід розглядати як загальні методи вивчення людини.

Другу групу кадрових технологій складають ті, які дозволяють забезпечувати необхідні для організації кількісні та якісні характеристики складу персоналу. Це технології відбору, формування резерву, кадрового планування, професійного розвитку. Сукупність цих кадрових технологій утворює основу кадрової культури керівника і фахівців кадрової служби (служб управління персоналом).

До третьої групи відносяться кадрові технології, що дозволяють отримати високі результати діяльності кожного фахівця і сукупний ефект від узгоджених дій всього персоналу. Сюди можна віднести такі технології, як підбір персоналу, ротацию, управління кар'єрою персоналу і ряд інших.

Кожна з перерахованих груп кадрових технологій має свої особливості. Разом з тим кадрові технології взаємопов'язані, взаємодоповнюють один одного, а в реальній управлінській практиці, в більшій частині, і не реалізуються одна без іншої. Їх можна розглядати як базові кадрові технології.

Однією з найбільш істотних проблем є вплив управління людськими ресурсами в системі соціально-трудова відносин на ефективність управління організацією та результати її діяльності. Слід підвищити результати управління людськими ресурсами, такі як розкриття творчого потенціалу

працівників і підвищення їх професіоналізму, впровадження інноваційних кадрових технологій, що поліпшують як якість роботи, так і умови праці і стимулюючих працівників до саморозкриття (рис. 3.1).

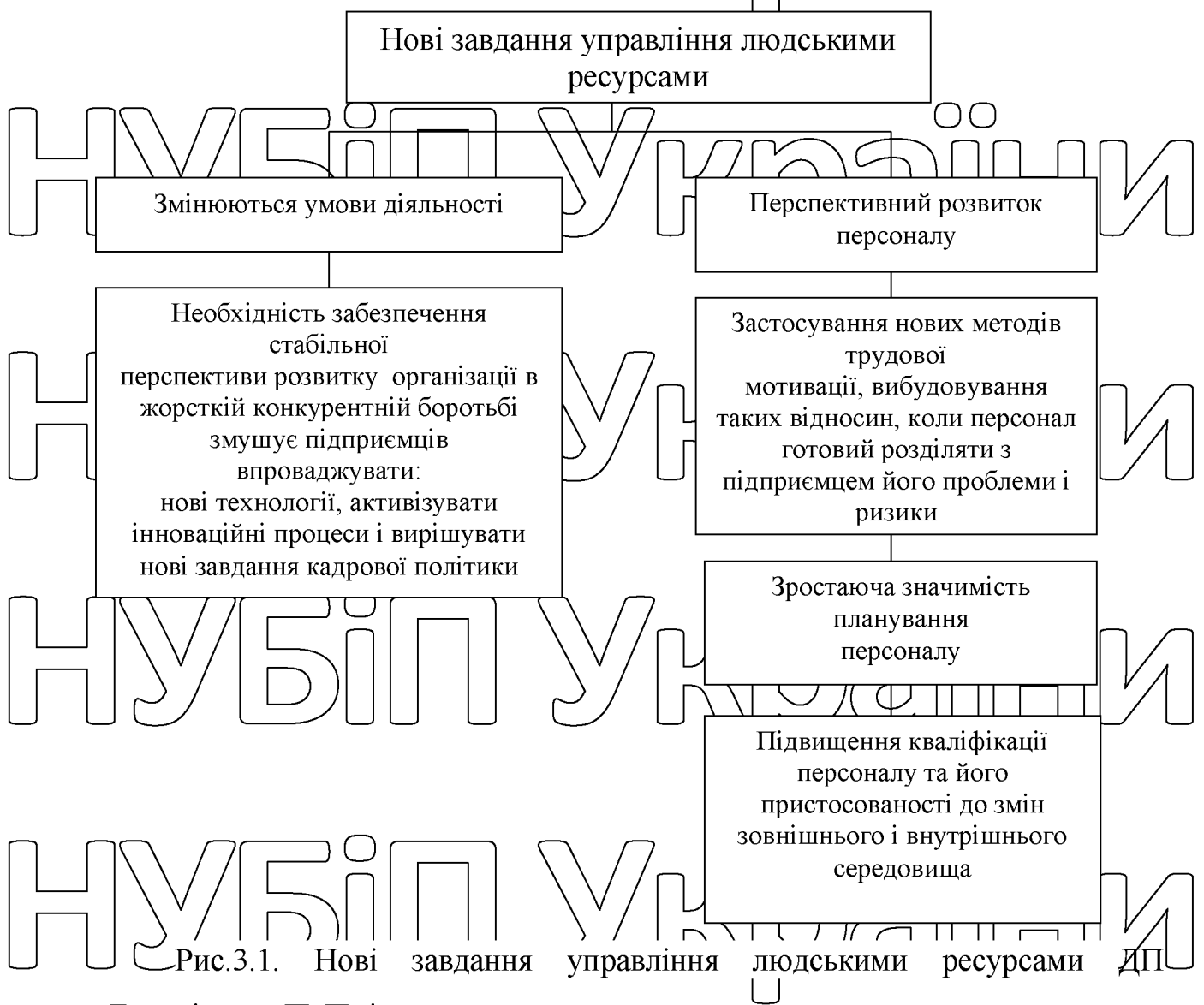


Рис.3.1. Нові завдання управління людськими ресурсами ДП «Баранівське ЛМГ»*

Примітка* Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству та [12]

На даний момент назріла необхідність перегляду підходів до розробки та реалізації кадрової політики. Управління людськими ресурсами слід розглядати не як обов'язковий формальний документ, а як важливий елемент системи соціально-трудових відносин, від правильності якого залежить не тільки доля організації, а й розклад сил в конкурентному середовищі.

З урахуванням двох основних видових ознак управління людськими ресурсами можна визначити найбільш раціональне поєднання переваг різних типів управління людськими ресурсами і сформувати новий тип кадрової для аналізованої організації.

Складові управління людськими ресурсами, в рамках яких повинні прийматися управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації – це набір персоналу; адаптація персоналу; навчання і розвиток персоналу; просування персоналу; мотивація; безпека умов праці; впровадження інновацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика змісту стратегічно орієнтованої кадрової політики управління людськими ресурсами ДП «Баранівське ЛМГ»*

№	Основні елементи управління людськими ресурсами	Характеристика елементів управління людськими ресурсами
1	Наймання і відбір персоналу	Організація одночасно прозора як для потенційних, так і для штатних співробітників
2	Адаптація персоналу	Балансування навколо внутрішньої зайнятості персоналу, пошук нових методів адаптації
3	Розвиток персоналу	Розвиток професійного і творчого потенціалу співробітників, формування етики з залученням різних форм навчання як внутрішнього, так і зовнішнього
4	Професійна мобільність персоналу	Призначення на вищі посади здійснюється в залежності від індивідуальних здібностей та вподобань співробітника, формування кадрового резерву
5	Система мотивації	Балансування навколо мотивації персоналу до творчої активності, причетності до цілей і інтересів організації
6	Безпека умов праці	Прагнення до створення найбільш сприятливих умов праці, розробка більш змістовних робіт на кожному робочому місці
7	Впровадження інноваційних технологій	Активізація інноваційної діяльності персоналу

Примітка* Джерело: [11, 23]

Набір персоналу в рамках управління людськими ресурсами передбачає наявність конкуренції між кандидатами на вакантні посади, поділ ринку праці на зовнішній і внутрішній для збалансованого комплектування кадрів,

гнучкість програм відбору персоналу. Професійна адаптація персоналу полягає в балансуванні навколо внутрішньої зайнятості персоналу, пошуку нових методів адаптації.

При цьому основну увагу слід приділити усуненню тих негативних моментів, які виявлені в результаті моніторингу управління людськими ресурсами ДП «Баранівське ЛМГ»:

- розвиток співробітників з боку компанії проводиться вкрай рідко;
- не відбувається формування кадрового резерву та здійснення його підготовки;

недостатньо розвинена корпоративна культура в організації і рівень проведення спільних культурних заходів.

У зв'язку з цим працівнику з підбору, навчання і розвитку персоналу ДП «Баранівське ЛМГ» пропонується сконцентруватися на наступних заходах(рис.3.2).

Висококваліфікований працівник у цих умовах розуміє, що він завжди знайде собі місце роботи, де йому буде комфортно. Тому перед ДП «Баранівське ЛМГ» встає завдання створити в своїй компанії такі умови, щоб утримати працівника і отримати при цьому максимальний прибуток. При цьому застосовується цілий комплекс заходів від заробітної плати, бонусів, системи позик до спеціальних соціальних і компенсаційних виплат. У результаті всіх цих заходів йде поглинання особи корпорацією, посилюється тотальна влада працедавця, працівник перетворюється на гвинтик організації, ставляться психологічні досіди, що забезпечують його емоційне підпорядкування. Це особливо виявляється там, де немає правового захисту працівників.

Заходи по підбору, навчання і розвитку персоналу ДП «Баранівське ЛМГ»



Рис.3.2. Заходи по підбору, навчання і розвитку персоналу ДП

«Баранівське ЛМГ»*

Примітка *Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

Сучасні технології управління людськими ресурсами – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечує взаємодію інтересів працівників і компанії, з метою ефективного функціонування організації. З урахуванням сьогоденного рівня розвитку інтелекту в сучасних умовах впровадження інновацій, нове розуміння місія людини в компанії вимагає особливої уваги до підбору трудових ресурсів і впровадження інновацій в HR-сферу, пошуку нових методів оцінки персоналу, підвищення його кваліфікації, розвитку здібностей, умінь і навичок працівників.

Так, розробка сучасних персонал-технологій відіграє провідну роль в досягненні високого економічного рівня. Застосування інноваційних персонал-технологій дозволяє отримати інформацію про можливості людини (здібності, професійних і особистих якостях, уміннях, навичках і ін.) і на основі цього сформуванати або змінити умови реалізації, необхідні для організації, забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, для покращення управління людськими ресурсами керівникам ДП «Баранівське ЛМП» пропонуємо застосування наступних сучасних технологій, табл.3.2.

Таблиця 3.2

Характеристики сучасних персонал-технологій*

Назва сучасної технології	Коротка характеристика	Ілюстрації введення	Мінуси
Хедхантинг	Переманювання ключових працівників від однієї компанії до іншої. Хедхантери ведуть своє пошування виключно на справжніх гуру, суперфахівців в тій або іншій галузі	- професійний підбір і пошук керівників вищої ланки; - нестандартний творчий підхід до роботи; - хедхантер на свої послуги дає гарантію, яка триває лише 1 рік	- досить висока вартість послуг професійного експерта, а також тривалість виконання замовлення (часом воно може тривати близько року)
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних і професійними якостями кандидатів	- здобувач може розміщувати свої резюме і пересилати їх потенційним роботодавцям; - співробітники агентства допомагають правильно скласти оголошення про пошук роботи і резюме	- як правило, такі агентства пропонують великий вибір вакансій для персоналу без досвіду роботи або з мінімальним трудовим стажем;

Продовження табл.3.2

Внутрішній маркетинг	Відносини компанії і працівників будуються на тих же принципах, що і відносини компанії з клієнтами. Керівництво фірми пропонує співробітникам продукт - посаду (з правами, обов'язками і заробітною платою), працівник купує цей продукт, оплачуючи його своєю працею	- наявність повноцінного зворотного зв'язку з співробітниками компанії; - підвищується віддача від кожного працівника, зникається плінність кадрів, що робить стабільну роботу організації	- ефективність внутрішнього маркетингу безпосередньо залежить від системи управління, прийнятої в організації
Конструктор компетенцій	Комп'ютерна система тестування	- дозволяє створювати звіти у вигляді індивідуального профілю компетенцій на підставі результатів тестів для прийняття оперативних управлінських рішень, - призначена для використання працівниками кадрових служб, які впроваджують сучасні методи управління персоналом засновані на використанні моделі компетенції	- відсутність контакту людина - людина не дає повноцінного уявлення як про претендента на вакантне місце, так і про роботодавця

Примітка * Джерело: сформовано автором за: [24; 31;44.]

Управління людськими ресурсами є новою стадією еволюції управління персоналом, суть якої полягає в зміщенні акцентів в діяльності служб персоналу, в появі нових і зміні змісту старих функцій, перерозподіл функцій між рівнями управління організацією, підвищення статусу самої служби. Це відбувається тому, що в епоху знань на перше місце виходять ресурси людини, інтелектуальний капітал персоналу і організації. Працівників як носіїв інтелектуальних ресурсів все більше розглядають як цінність компанії, яка

здобута в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати за допомогою мотивації і стимулювання, щоб досягти стратегічних цілей організації. Це правильно, але тільки не коректно працівника вважати ресурсом, ресурсом є те, чим він володіє – інтелектуальний капітал.

Таким чином, управління людськими ресурсами повинне орієнтуватися на потреби окремих співробітників, підрозділів, керівного складу, в рамках якої при виборі програм розвитку персоналу необхідно враховувати різний рівень підготовленості співробітників організації, сформований кадровий резерв сприятиме досягненню намічених цілей в найкоротші терміни, а ефективна корпоративна культура згуртованої команди співробітників ДП «Баранівське ЛМГ» дозволить не тільки вижити в сучасних ринкових умовах, а й досягти стійкої конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Аналіз системи мотивації в співробітників ДП «Баранівське ЛМГ» показав, що головними демотивуючими факторами є:

1) відсутність зв'язку:

- між преміальними виплатами за виконання плану з індивідуальним внеском працівників в розвиток організації;
- між утриманнями і індивідуальною виною співробітників за порушення графіків виконання;

2) відсутність системи винагороди, побудованої на участі у розподілі прибутків;

3) недостатність, за оцінкою співробітників, нематеріальних методів стимулювання.

Для вирішення даних проблем і формування комплексної системи мотивації в ДП «Баранівське ЛМГ» були запропоновані наступні заходи:

- розвиток організаційної культури;

• преміювання;
• винесення подяк та вручення грамот;
• корпоративні заходи;

• присвоєння звань;
• додаткові дні відпустки;
• гнучкий робочий графік;

План заходів представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План заходів щодо формування комплексної системи мотивації

План заходів	Зміст	Результат
Розвиток організаційної культури	Зміна структури і критеріїв нарахування премій співробітникам	Підвищення продуктивності праці
Преміювання	Розробка Положення про організаційну культуру установи	Зростання лояльності співробітників
Винесення подяк та вручення грамот	Організовується на урочистих вечорах і корпоративних святах	Поліпшення показників трудової діяльності
Корпоративні заходи	Організація корпоративних свят та колективного виїзду на природу	Зростання лояльності співробітників, згуртованість колективу
Присвоєння звань	Урочисто оголошується на урочистих вечорах і корпоративних святах	Поліпшення іміджу організації
Додаткові дні відпустки	Надаються за заслуги	Зростання лояльності співробітників
Гнучкий робочий графік	Співробітникам надається можливість самому регулювати власне навантаження	Зниження кількості пропусків робочих днів

Примітка* Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству

У стратегічних планах – розробка бонусної системи преміювання для співробітників. При розробці даної системи преміювання слід визначитися з видом премій.

Система розрахунку бонусів аналогічна діючій в компанії преміальній системі. Витрати на оплату праці трохи нижче, ніж порогові значення в 35-40%, тому є резерви на збільшення фонду оплати праці. Саме за рахунок цих резервів і передбачається модернізація системи преміювання – введення бонусів для співробітників.

Співвідношення базової заробітної плати і преміальної – змінної частини представляється достатнім для забезпечення зацікавленості в підвищенні ефективності праці працівника (при діючій системі преміювання премія може становити 100% окладу, при цьому зрівнюються і рядові працівники, і керівники).

Інший варіант – розмір стимулюючих виплат співробітникам може встановлювати безпосередній керівник шляхом оцінки продуктивності і якості роботи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники для нарахування стимулюючих виплат*

Продуктивність	Видатні результати	Перевершує більшість очікувань	Задовольняє очікування	Задовольняє більшість очікувань	Частково задовольняє очікування	Рідко задовольняє очікування
1. Постійно висока продуктивність більше 100%	40 %	20 %	20 %	10 %	0 %	0 %
2. Продуктивність роботи завжди задовольняє очікування (90-100%)	20 %	15 %	10 %	5 %	0 %	0 %

Примітка* Джерело: сформовано автором за: [28]

Документи, які є підставою для нарахування стимулюючих виплат співробітникам)

- 1) таблиць обліку відпрацьованого часу;
- 2) оцінка якості праці та продуктивності за звітний період;
- 3) довідка про тип вказівок на порушення (зауваження);
- 4) накази, розпорядження.

Узагальнивши наявні дані, бухгалтер проводить розрахунок стимулюючих виплат співробітникам, готує наказ по фірмі на нарахування стимулюючих виплат співробітникам.

Після визначення суми, що спрямовується на заохочення, обчислюється відпрацьований фонд заробітної плати кожного співробітника за рік, яка не включає такі нарахування.

- 1) оплата за лікарняним листком;
- 2) оплата чергової відпустки і компенсаційні виплати за невикористану відпустку;

- 3) оплата за середнім заробітком за виконання державних обов'язків (в тому числі донорських днів);
- 4) доплати за керівництво проектами;

- 5) премії за раціоналізаторські пропозиції;

- 6) матеріальна допомога.

Для вирішення завдання залучення висококваліфікованих працівників зараз вирішується в основному за рахунок додаткового матеріального стимулювання, і розширення складу, і структури пропонованого соціального пакета.

Розвиток систем нематеріального стимулювання також необхідно. Для цього пропонується кожному співробітнику завести портфоліо, де будуть відображатися його досягнення.

Підставою для оцінки результативності діяльності буде служити портфоліо, тобто індивідуальна папка, в якій зібрані особисті професійні досягнення в аудиторську діяльність, результати навчання, внесок співробітника в розвиток організації за певний період часу, а також участь у громадському житті установи за певний період.

Портфоліо заповнюється співробітником самостійно відповідно до логіки відображення результатів його професійної діяльності, на основі затверджених критеріїв і містить самооцінку його праці.

Для працівників ДП «Баранівське ЛМГ» найвагомим фактором, що

відображає результати їх праці, вважається результати роботи підприємства чи очолюваного ним підрозділу, в залежності від рівня керівника, а для спеціалістів – виконання посадових обов'язків. Решта факторів оцінки праці працівників однакова: здатність до прийняття рішень, організаційні здібності, своєчасність виконання робіт і участь у системі безперервного підвищення кваліфікації тощо, і розрізняється лише значущість їх критеріїв.

Тому, з метою спрощення структури заробітної плати на ДП «Баранівське ЛМГ» рекомендується відійти від використання фіксованих тарифних ставок і перейти до гнучкої тарифної системи, яка дасть можливість відмовитися від використання системи доплат, надбавок, різного роду премій «автоматичного» характеру.

Така гнучка тарифна сітка (ставка), суть якої полягає в стимулюванні індивідуальних результатів праці кожного працівника, має ряд переваг, а саме:

1. забезпечує здійснення диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду працівників ДП «Баранівське ЛМГ»;
2. дає можливість визначення рівня тарифної ставки (окладу) в межах кожного розряду за результатами комплексного оцінювання працівників ДП «Баранівське ЛМГ»;
3. створює умови для підвищення або зниження тарифної ставки в залежності від результатів праці у звітному періоді;
4. дає можливість розробити показник для комплексного оцінювання працівників, серед яких: якість і термін виконання, ініціатива, новаторство, творчий підхід до виконання робіт, професійне зростання.

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації, що включає в себе, як матеріальні види стимулювання, у вигляді збільшення надбавок, так і нематеріальні види стимулювання, спрямовані на збільшення числа кваліфікованого персоналу, поліпшення психологічного клімату в колективі, збільшення продуктивності праці і, як наслідок, поліпшення якості робіт організації в цілому.

НУБІП України

3.3. Рекомендації щодо професійного розвитку працівників ДП «Баранівське ЛМГ»

У процесах забезпечення нормальної життєдіяльності підприємства проблема розвитку ефективності використання персоналу завжди була і залишається пріоритетною. Адже персонал, його ефективне формування та використання є однією з головних передумав успішного функціонування підприємства, його продуктивної діяльності.

Розвиток персоналу базується на навчальних процесах, яким керує і які фінансує підприємство, для якого призначені ці навчальні процеси. Метою навчання є розвиток інтелектуального потенціалу працівників, причому сам процес здобуття знань, утворення і підвищення кваліфікації є не менш важливим, ніж формальний результат або досягнутий рівень освіти.

Розглянемо доцільність розвитку персоналу підприємства на рис. 3.3

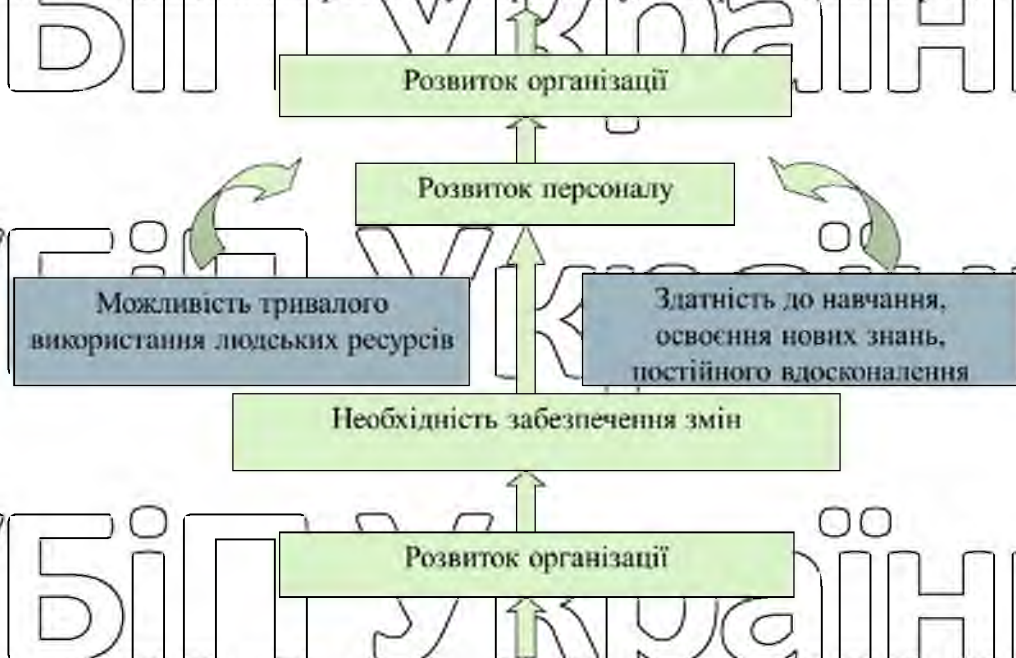


Рис. 3.3. Доцільність розвитку персоналу підприємства

Примітка *Джерело: [6]

Професійний розвиток – це процес підготовки працівника до виконання нових для нього виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових задач, тобто розвитку нових компетенцій.

Професійний розвиток має вплив і на самих працівників. З підвищенням кваліфікації і здобуттям нових навичок і знань, працівники стають більш конкурентноздатними на ринку праці й стримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині, так і поза межами своєї організації. А також професійне навчання сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її сферу і коло спілкування, збільшує впевненість у собі.

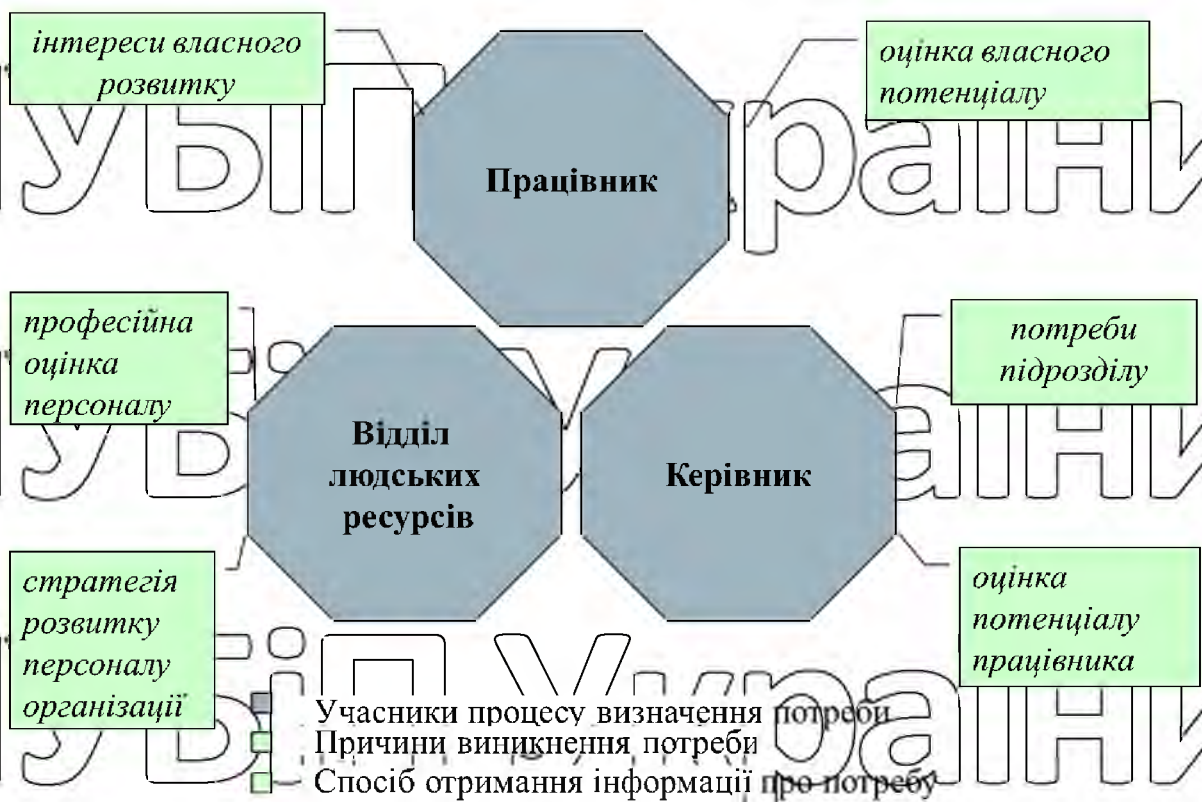


Рис. 3.4 Формування потреби професійного розвитку працівника

Примітка *Джерело: [6]

Визначення потреб у професійному розвитку окремого працівника вимагає спільних зусиль відділу кадрів, самого працівника і його керівника.

Кожна зі сторін висловлює своє бачення цього питання, завдяки своїй позиції в організації та своїй ролі в процесі професійного розвитку.

Розвиток персоналу означає:

НУБІП УКРАЇНИ

- здатність співробітника усвідомлювати необхідність періодичного навчання, для задоволення зростаючих вимог;

- здатність колективу усвідомити необхідність групового або командного управління за активної участі всього персоналу, а не лише менеджерів;

- здатність організації виконувати вирішальну роль кожного працівника і потребу в розвитку його потенціалу.

НУБІП УКРАЇНИ

Організація навчання персоналу ДЦ «Баранівське ЛМГ» передбачає декілька етапів. Насамперед необхідно визначити потребу в навчанні персоналу, що обумовлюється перспективами розвитку персоналу підприємства, а також необхідністю виконання працівниками своїх виробничих обов'язків. Шляхом проведення опитування, тестування, аналізу результатів роботи підприємства встановлюється відповідність між професійними знаннями, вміннями та навичками, які повинні мати працівники для забезпечення виконання поточних та перспективних завдань підприємства на конкретному робочому місці, та наявними у них знаннями та вміннями.

НУБІП УКРАЇНИ

Наступним етапом організації професійного навчання персоналу підприємства є вибір його видів та форм з урахуванням побажань працівників щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікаційного рівня.

НУБІП УКРАЇНИ

Так, наприклад, підготовка — це навчання робітника, який здобуває професію вперше. У такому разі робітник зараховується на підприємство як учень.

НУБІП УКРАЇНИ

До перепідготовки вдаються, якщо робітник здобуває іншу професію у зв'язку з реконструкцією, перепрофілюванням підприємства, з метою розширення профілю професійної діяльності, а також через відсутність роботи, що відповідає його професії, чи втрагу здатності виконувати роботу за попередньою професією.

НУБІП УКРАЇНИ

Підвищення кваліфікації є доцільним, коли необхідно підвищити професійний рівень робітника за наявною професією.

НУБІП УКРАЇНИ

Найпоширенішими формами підвищення кваліфікації робітників є виробничо-технічні курси (для підвищення професійного рівня) та курси

цільового призначення (для вивчення нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно-правових актів).

Для професійного навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві застосовуються спеціалізація, довгострокове або короткострокове підвищення кваліфікації, стажування. Ці форми підвищення кваліфікації дають змогу керівним працівникам та спеціалістам оволодіти додатковими знаннями, уміннями та фаховими навичками у межах раніше набутої спеціальності.

Вибір місця проведення навчання залежить від наявності та стану навчальної бази на підприємстві, можливостей навчальних закладів регіону, виду та форми навчання.

Для організації навчання персоналу підприємства поза його межами необхідно визначити навчальні заклади, установи, організації, підприємства, на базі яких воно здійснюватиметься.

Якщо говорити про бажані формати, у яких хочуть навчатися респонденти всередині компаній, то найкориснішими і найзручнішими називають коучинг та e-learning.

Таким чином, найбільш доступними установами, за ціновим фактором, і по можливості застосування дистанційних технологій є Національний лісотехнічний університет України та Укрцентркадрліс.

Перелік основних навчальних закладів, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників представлений за спеціальностями в таблиці 3.5.

**Перелік навчальних закладів, що здійснюють підготовку
працівників лісопереробних підприємств***

Навчальний центр	Місцезнаходження	Спеціальність	Вартість навчання за 1 особу, грн	Можливість дистанційної освіти
Національний лісотехнічний університет України	Львів, Ген.Чупринки, 103	Лісопереробне виробництво	750	так
Укрцентр кадр ліс	м. Боярка, Київська обл., вул. Лісодослідна, 2	Лісопереробне виробництво	800	так

Примітка. * Джерело: розроблено автором

Розрахунки витрат, які понесе підприємство наведено в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Витрати на заходи щодо професійного розвитку працівників ДП

«Баранівське ЛМГ» *

Компанія	Найменування спеціальності	Ціна за 1 людину	К-сть осіб	Вартість, грн
Національний лісотехнічний університет України	Лісопереробне виробництво	750	11	8250
Укрцентр кадр ліс	Лісопереробне виробництво	800	11	8800
Всього				17050

Примітка. * Джерело: розроблено автором

Сьогодні в умовах глобалізації діяльності і успішність організації залежить від можливостей і продуктивності праці її співробітників. Для

підвищення цих показників важливо використовувати сучасні інструменти управління. Одним із таких є коучинг.

Коучинг – це система принципів та прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу. Основне завдання коучингу – сприяння прийняттю і реалізації людиною усвідомлених і відповідальних рішень з проблемних питань. В даний час тема коучингу стала однією з найбільш затребуваних в області менеджменту та консалтингу.

Більшість коуч-консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку і максимальне швидке досягнення цілей. Використання коучингу ефективно та успішне в різних сферах діяльності.

Можна виокремити такий напрямок коучингу як управлінський коучинг, оскільки це метод індивідуальної роботи з менеджерами вищої та середньої ланки. Після його застосування освоюються технології виявлення обмежуючих і стримуючих факторів особистісного і професіонального росту керівників та замісників. Керівництво отримує навички розпізнавання і вирішення проблем пов'язаних з опором та небажанням працівників виконувати поставлені завдання.

Коучинг розвиває найкращі якості та внутрішній потенціал як окремих працівників так і команд безпосередньо в процесі роботи і тим самим підвищує її ефективність. В процесі навчання поступово встановлюється атмосфера взаємної поваги та довіри, а хороші стосунки всередині колективу позитивно позначаються на продуктивності співробітників. Крім цього, кожен співробітник отримує емоційну задоволеність від своєї роботи, що просто не може не мотивувати його на якісне виконання своїх обов'язків, заохочує співробітників вносити креативні пропозиції.

E-learning – це масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність

виявляється в передаванні знань великій кількості людей. В сучасних методах цей метод набув надзвичайної актуальності і популярності.

Також керівництву ДП «Баранівське ЛМГ» варто розглянути можливість впровадження в практику розвитку персоналу таких методів як Secondment та Shadowing.

Secondment – це різновид ротації персоналу, згідно з яким співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу компанію, причому, зазвичай, іншої галузі. Особливо цей метод використовують компанії із плоскою структурою, де обмежені можливості просування співробітників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок [7]. Цей метод активно використовується у Великобританії.

Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів розвитку персоналу. Цей метод можна пояснити як такий, коли до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник ВНЗ, який мріє працювати в цій компанії, або працівник, який пропрацював у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду.

Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації - підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що для результативного управління персоналом керівний склад організації повинен володіти здатністю розглядати творчий потенціал, представляти мотиваційні процеси співробітників, здійснювати професійний розвиток працівників, знати та застосовувати сучасні технології управління

персоналом в залежності від завдань, що постають перед організацією.

НУБІП України
Розуміючи актуальність впровадження сучасних технологій управління,
організації використовують інноваційні підходи до управління персоналом,
забезпечуючи собі найбільш вигідні позиції в довгостроковій перспективі.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження управління людськими ресурсами «Баранівське ЛМП» можна зробити наступні висновки:

1. Розкривши поняття та особливості управління людськими ресурсами підприємства визначили, що управління людьми представляє собою компонент управління будь-якої організації, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами. За своїми властивостями люди істотно відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а, отже, вимагають особливих методів управління. На основі аналізу літературних джерел уточнено сутність управління людськими ресурсами. Встановлено, що управління людськими ресурсами – це процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з метою досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

2. У ході дослідження розглянуто принципи і методи управління персоналом в підприємстві, відзначили що управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації і цілей працівника. З точки зору працівника компанії необхідно створення таких умов, в яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

3. За результатами опрацювання наукових публікацій встановлено, що систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективне використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку і досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають в себе цілі,

функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією.

4. Аналізуючи діяльність ДП «Баранівське ЛМГ» Баранівського району Житомирської області, встановлено, що загальна площа лісгоспу становить понад 44 тис. га, у тому числі покрита лісом площа – понад 38,5 тис. га. Підприємство створено з метою: ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів, переробки деревини; ведення мисливського господарства, охорони, захисту, раціонального використання мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству. Основним структурним підрозділом управління персоналом у ДП «Баранівське ЛМГ» є відділ кадрів, на який покладаються функції найму та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.

5. Провівши оцінку системи управління людськими ресурсами на підприємстві ДП «Баранівське ЛМГ» відзначили, що аналізуючи дані з чисельності персоналу, можемо вказати на те, що протягом усіх 3-х років відбувалося скорочення в групах робітників та спеціалістів, а в невиробничій сфері чисельність працівників залишається незмінною. Так лише протягом 2019-2020 рр. на підприємстві було звільнено 94 особи. Кількість працюючих, за звітний рік становить на 31.12.2020 року 247 осіб.

6. На основі проведеного аналізу встановлено, що для підвищення ефективності системи управління персоналом в ДП «Баранівське ЛМГ» необхідно особливу увагу звернути на мотивацію персоналу. За результатами анкетного опитування встановлено, що ДП «Баранівське ЛМГ» варто акцентувати увагу на трьох формах стимулювання праці, а саме: здійснювати стимулювання працівників вільним часом та гнучким графіком роботи; надавати можливість професійної самореалізації та кар'єрного зростання; забезпечувати комфортними умовами праці.

7. У ході дослідження було надано рекомендації щодо впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, а саме: хедхантингу, рекрутингу, внутрішнього маркетингу, конструктору компетенцій. Таким чином, управління людськими ресурсами повинне орієнтуватися на потреби окремих співробітників, підрозділів, керівного складу, в рамках якої при виборі програм розвитку персоналу необхідно враховувати різний рівень підготовленості співробітників організації

8. Аналізуючи систему мотивації ДП «Баранівське ЛМГ» було запропоновано наступні заходи: розвиток організаційної культури, преміювання, винесення подяк та вручення грамот, корпоративні заходи, присвоєння звань, додаткові дні відпустки, гнучкий робочий графік.

9. Визначено що ефективне формування та використання персоналу підприємства є однією з головних передумав успішного функціонування підприємства. Розвиток персоналу базується на навчальних процесах, якими керує і які фінансує підприємство, для якого призначені ці навчальні процеси.

Для підвищення кваліфікації працівників ДП «Баранівське ЛМГ» було запропоновано послуги таких навчальних закладів як Національний лісотехнічний університет України та Укрцентркадріліс. Вартість підвищення кваліфікації в даних закладах складає 750-800 грн за 30 академічних навчальних годин. Розраховавши витрати на заходи щодо професійного розвитку працівників ДП «Баранівське ЛМГ» визначено що вони будуть становити 17050грн за умови проходження навчання 22 працівниками.

Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації - підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н. Ф., Приходько І. С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Вісник КРПУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3. С. 174–178.

2. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства. *Науковий вісник ДУМА*. 2009. № 7. С. 190–197.

3. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування : навчальний посібник. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с.
URL: <http://dspace.ltsu.org/bitstream/123456789/507/1/3Np3.pdf>.

4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгунєва Н. І. Інтегрована система управління у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 2 (5). С. 22–28.

6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua/8080/jspui/handle/123456789/6297>.

8. Гавриш О. А., Довгань Л. С., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

9. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес-інформ*. 2010. № 4. С. 102–104.

10. Данилюк В. А. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 6. С. 8–12.

11. Дуда С. Г. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 188–193.

12. Економічний аналіз діяльності підприємства / за ред. Г. В. Савицької. Київ : Знання, 2010. 654 с.

13. Живко З. Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах. *Наука й економіка*. 2010. №1. С. 86–91.

14. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика*. 2011. № 5. С. 65–73.

15. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 3. С. 271–278.

16. Іляш О. І. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. №12. С. 167–171.

17. Ізюмцева Н. В., Мирончук Г. В. Організація системи мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2012. №1. С. 279–283.

18. Іляш О. І., Капериз М. В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 167–171.

19. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2002. Вип. 457. С. 122–128.

20. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. №1. С. 69–74.

21. Кучер Л. Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Вип. 220. Т. 1. С. 204–210.

22. Кушнерик О. В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2012. №15. С. 98–103.

23. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 337 с.

24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

25. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НДТУ України*. 2009. № 15. С. 256–261.

26. Левицька О. О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37–42.

27. Леонова С. В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2012. Вип. 8. С. 151–155.

28. Лукашевич М. П., Альшевська Н. Ю. Ділова кар'єра в банку: шляхи ефективного управління. Київ : Таксон, 1998. 132 с.

29. Ларка М. І., Зоріна М. О. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2010. №14/7 С.23–27.

30. Лоскова О. О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торговельних портах України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. Одеса, 2010. 131 с.

31. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НДТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.

32. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НДТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.

33. Мілащенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*.

2010. № 1. С. 149–155.

34. Мончак З. В. Проблема мотивації праці та створення мотиваційного механізму. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012. № 17.4. С. 198–201.

35. Немченко А. С., Юрченко Г. М., Жирова І. В. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації. *Управління й економіка формації*, 2011. № 1. С. 18–23.

36. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

37. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: НУА, 2013. 376 с.

38. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид. перероб. і доп. Київ, 2012. 664 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>.

39. Павловська Н. В. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*, 2010. № 3. С. 16–20.

40. Пельтек Л. В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство*, 2009. № 1. С. 159–164.

41. Петришина О. В., Квасницька Р. С. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 2. Т. 1. С. 70–75.

42. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*, 2009. № 1. С. 78–83.

43. Потьомкіна О. В. Системний підхід у мотивації працівників банківської сфери. *Економічний форум*, 2011. № 1. С. 12–19.

44. Редько Н. В. Аналіз нефінансової звітності корпоративної соціальної відповідальності компаній зв'язку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017. № 23. С. 112–115.

45. Рещетилло Н. С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності. *Вісник Національного технічного*

університету «Харківський політехнічний інститут». 2010. № 58. Т. 3.
С. 61–63.

46. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Дніпропетровськ: Інновація, 2009. 157 с.

47. Семенов А. Г., Шарко А. І. Актуалізація теорій мотивації та стимулювання праці персоналу на промислових підприємствах. *Держава та регіони*, 2009. №7. С. 179–185.

48. Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин. *Економіка і управління*, 2011. №3. С. 111–117.

49. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. № 6. С. 225–233.

50. Субоч К. П. Економічний механізм мотивації творчої праці: сутність та складові. *Наукові записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*, 2011. №1. С. 214–222.

51. Темченко О., Лісніченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. *Економічний аналіз*, 2010. Вип. 7. С. 350–353.

52. Троян А. В., Онопрієнко М. О. Формування кадрової політики підприємства. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.,

11-12 лютого 2021 р. Київ: ДУТ, 2021. С. 91–

94. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/n_9074_59003267.pdf.

53. Управління персоналом / О. Д. Матросов та ін.; 2-е вид., доп. та перероб. Харків: НТУ «ХПІ», 2009. 248 с.

54. Управління персоналом: навчальний посібник / Т. І. Балановська та ін. Київ, 2018. 417 с.

55. Управління персоналом: навчальний посібник / В. А. Рудьєв та ін. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

56. Формування кадрового резерву на підприємстві. *Кадровик-1*: веб-

сайт.URL:<https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>.

57. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-145.html>.

58. Харун О. А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2011. Вип. 8(29). Ч. 4. С. 366–371.

59. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

60. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2009. 112 с.

61. Шегда А. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ, 2013. 514 с.

62. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2003. 280 с.

63. Щукін І. О., Морщенок Т. С. Формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. №1. С. 116–120.

64. Яковенко Р. В. Розвиток системи мотивації праці та поширення її творчого характеру як чинник відтворення людського потенціалу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. № 16. С. 132–138.

Анкета

Співробітник: _____
Посада: _____
Відділ/підрозділ: _____

Дата анкетування: _____

1. «Ставлення до праці працівників ДП «Баранівське ЛМГ»

<i>Запитання</i> <i>Чи завжди</i> <i>Ви працюєте в повну міру сил і здібностей?</i>	<i>Майже завжди</i>	<i>Не завжди</i>	<i>Майже ніколи</i>
<i>Успішно Ви справляєтеся з виконанням змінного завдання (норм виробітку)?</i>			
<i>Чи прагнете Ви домогтися кращих результатів у своїй роботі?</i>			
<i>Робили ви які-небудь дії для поліпшення організації праці? Чи бували у Вас запізнення на роботу і передчасний відхід з неї?</i>			

2. «Як Ви оцінюєте якість своєї праці?»

НУБІП України

Як Ви оцінюєте якість своєї праці

<i>Відмінно</i>	<i>Добре</i>	<i>Задовільно</i>	<i>Погано</i>
НУБІП України			

3. Задоволеність заробітною платою в залежності від займаної професії, посади в ДП «Баранівське ЛМГ»

НУБІП України

<i>Критерії</i>	<i>Керівник</i>	<i>Спеціаліст</i>	<i>Робітники</i>	<i>Непромисловий персонал</i>
<i>Цілком задоволений</i>				
<i>Скоріше задоволений</i>				
<i>Швидше незадоволений</i>				
<i>Зовсім незадоволений</i>				
<i>Важко відповісти</i>				

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України